



TAMPEREEN  
YLIOPISTO

Työelämän tutkimuspäivien  
konferenssijulkaisu 4/2013

# Työelämän tutkimuspäivät 2012

Suomella töissä?  
Kestämistä ja kestävyyttä

Tampereen yliopisto

Yhteiskunta- ja kulttuuritieteiden yksikkö

Työelämän tutkimuskeskus

**Työelämän tutkimuspäivien konferenssijulkaisu 4/2013**

**Työelämän tutkimuspäivät 2012**

**Suomella töissä?**

**Kestämistä ja kestävyyttä**

**Tampereen yliopisto**

**Yhteiskunta- ja kulttuuritieteiden yksikkö**

**Työelämän tutkimuskeskus**

Toimitus ja taitto: Marjukka Virkajärvi

Kansi: Atte Sepponen

© Työelämän tutkimuskeskus, Tampereen yliopisto

**ISBN 978-951-44-9063-7 (PDF)**

**ISSN-L 1799-1064**

**ISSN 1799-1064**

**Tampereen yliopiston sähköiset julkaisut <http://tampub.uta.fi/>**

## Sisällysluettelo

### Alkusanat

Vuorovaikutusosaamisen relationaalisuus ja työyhteisön kehittäminen .....	1
<i>Eerika Hedman &amp; Tarja Valkonen</i>	
Nuorten työntekijöiden työuupumus, suoritus- ja sosiaaliset strategiat ja työolot .....	14
<i>Hely Innanen &amp; Katariina Salmela-Aro</i>	
Toimintatutkimuksen laatuksiteerit ja niiden soveltaminen osallistuvan innovaatiotoiminnan johtamisen tutkimuksessa .....	29
<i>Sami Jantunen, Marja Naaranoja, Jukka Piippo, Tapio Mäkelä, Elisa Valtanen &amp; Merja Sankelo</i>	
Muutoksen johtaminen on henkilöstön johtamista – Rehtoreiden havaintoja muutosvastarinnasta yliopistouudistuksen johtamisessa .....	45
<i>Virpi Juppo</i>	
Haastaako työelämän muutos suomalaisen työelämän kehittämisparadigman? .....	57
<i>Anu Järvensivu, Sannu Syrjä &amp; Katja Uosukainen</i>	
Siviilipalvelus työmarkkinoiden ulkopuolisen työkokemuksen lähteenä .....	76
<i>Valdemar Kallunki</i>	
Downshifting urakehityksen hallinnan keinona .....	86
<i>Antti Kasvio &amp; Susanna Lundell</i>	
Organisaatioluottamus, esimies-alaissuhde ja työhyvinvointi .....	101
<i>Sirpa Koponen, Anna-Maija Lämsä, Melina Kärkäs &amp; Marianne Ekonen</i>	
Generation Y and motivation: How motivational factors can be used to attract and to engage Gen Y? .....	115
<i>Susanna Kultalahti</i>	
Työterveyshuolto eläkeikää lähestyvien esimiesten, heidän työyhteisöjensä ja sujuvan esimiesvaihdoksen tukena .....	123
<i>Anna-Leena Kurki &amp; Ritva Muukkonen</i>	
Valtionhallinnon henkilöstöpoliittinen ohjaus ja yliopistot .....	137
<i>Taru Lehtinen, Kari Kuoppala &amp; Elias Pekkola</i>	
Uudistuva kunta: Tapaustutkimus uudistumiskyvyn kehittämisprosessista ja sen mahdollistamasta voimavaralähtöisyydestä julkisessa (kaupunki)organisaatiossa .....	158
<i>Anna-Maija Nisula</i>	
Toimivat johtamiskäytännöt eri sukupolviin kuuluvilla työntekijöillä – toimintatutkimus eri-ikäisten johtamisesta kolmessa organisaatiossa .....	172
<i>Sanna Nuutinen, Kirsi Heikkilä-Tammi, Marja-Liisa Manka &amp; Laura Bordi</i>	
The feeling of belonging and the sense of place amongst young people and workshop participants in the City of Oulu, Finland .....	185
<i>Mirjami Pelkonen</i>	
Nuorten aikuisten taloudellinen hyvinvointi ja työllisyystilanne taloudellisen epävarmuuden aikoina Suomessa .....	195
<i>Mette Ranta</i>	

Onko yksikään työllisyyskokeilu onnistunut Suomessa?.....	206
<i>Heikki Räisänen</i>	
Sitoutuminen ja luottamus voimavarana psykiatrisessa hoitotyössä.....	220
<i>Merja Sankelo</i>	
Työelämän koulutuksen etujoukko .....	235
<i>Heikki Silvennoinen &amp; Hanna Nori</i>	
Työhyvinvoinnin johtaminen vanhusten hoitotoiminnassa .....	253
<i>Kaija Suonsivu</i>	
Johtamisen dialogisuus ja dialoginen kehittäminen – Avaimet luovuuteen ja innovatiivisuuteen?.....	267
<i>Sirpa Syvänen, Antti Kasvio, Kaija Loppela, Susanna Lundell, Sari Tappura &amp; Kati Tikkamäki</i>	
Lähiesimiesten kehittäminen coaching-prosessin avulla.....	278
<i>Risto Sääntti &amp; Timo-Pekka Uotila</i>	
Kestävää työelämää edistävä työturvallisuuden johtaminen.....	292
<i>Sari Tappura &amp; Sirpa Syvänen</i>	
Lapsiperheen arki ja 24/7 -talous .....	306
<i>Mia Tammelin &amp; Anna Rönkä</i>	
Hoidon katkoksia ja hoidon eheyttämisen välineitä.....	319
<i>Varpu Tissari</i>	
Osallistuva innovaatiotoiminta ja työhyvinvoinnin edistäminen esimiestyössä .....	337
<i>Seppo Tuomivaara, Johanna Heikkilä, Anna-Leena Kurki &amp; Merja Sankelo</i>	
The human factor in SME managers' cognitions.....	353
<i>Timo-Pekka Uotila &amp; Riitta Viitala</i>	
Joustavuuden ja kontrollin käytännöt media- ja viestintäalan tietotyössä .....	367
<i>Maria Vesanen</i>	

## Alkusanat

Tämä konferenssijulkaisu on neljäs Työelämän tutkimuspäivien satoa kokoava julkaisu. Työelämän tutkimuspäivät on monitieteinen foorumi, joka tarjoaa mahdollisuuden sekä tutkijoille että tutkimustiedon hyödyntäjille tapaamiseen työelämää koskevien ajankohtaisten kysymysten äärellä. Konferenssiosallistujille annettiin mahdollisuus tarjota esitystään julkaisuun refereeprosessin kautta. Refereinä toimivat pääsääntöisesti eri työryhmien koordinaattorit, mistä esitämme heille suuret kiitokset. Konferenssijulkaisu on koostettu aakkosjärjestysperiaatteella. Syntynyt teos kuvaa tutkimuspäivien luonnetta – se on sisällöltään monipuolinen, monitieteinen, teoriaa ja käytäntöä yhdistävä ja erilaisia metodologioita hyödyntävä.

Vuoden 2012 tutkimuspäiviä läpäiseväksi teemaksi valittiin ”Suomella töissä? Kestämistä ja kestävyyttä?” Lähtökohdaksi otettiin se, että suomalainen työ ja työelämä ovat monin tavoin sidoksissa maailman talouteen. Globaali kilpailu ja kansainväliset finanssikriisit säteilevät vaikutuksia, joihin on vastattava. Huomiota haluttiin kiinnittää yksilöiden, yhteisöjen ja yhteiskunnan hyvinvoinnin turvaamiseen ja kysyttiin, miten tämä voidaan tehdä kestäväällä tavalla. Päivillä pohdittiin, miten suomalainen työntekijä selviytyy kansainvälisen talouskriisin tuottamissa paineissa. Esille nostettiin myös työelämän laadun ja kestävyuden ennustaminen ja arviointi lähtien siitä, että pelkät taloudelliset mittarit eivät ole siihen riittäviä pitkällä tähtäimellä. Ensimmäisen päivän pääpuhujana oli tutkimusprofessori Jussi Simpura Terveystieteiden ja hyvinvoinnin laitokselta. Hänen aiheensa oli ”Moninaiset kestävyys ja työ”, jossa hän asetti kestävyyskeskustelua laajoihin raameihin. Kommenttipuheenvuoron antoi Maija Lyly-Yrjänäinen Työ- ja elinkeinoministeriöstä. Toisen päivän pääpuhujana oli kansanedustaja Tarja Filatov, jonka aiheena oli ”Kestäkö suomalainen työelämä ajan haasteet? – Hallituksen työelämästrategian vastaus”. Kommentaattorina oli dosentti Anu Järvensivu Tampereen yliopistosta.

Työelämän tutkimuspäivillä on esitelty uutta työelämän tutkimusta, pohdittu työelämän kehittymistä ja kehittämistä sekä solmittu yhteistyösuhteita jo vuodesta 2004 lähtien. Tutkimuspäivistä onkin tullut keskeinen kohtaamispaikka työelämän tutkijoille ja kehittäjille. Myös perustutkinto- ja jatko-opiskelijat ovat löytäneet tapahtuman, mikä takaa työelämän tutkimukselle jatkuvuuden. Päivillä jaettava Työelämän tutkijan palkinto, jonka saajan työelämän tutkijat valitsevat itse keskuudestaan, auttaa puolestaan tekemään näkyväksi laadukasta työelämän tutkimusta.

Työelämän tutkimusyhdistys ry. toimii kumppaninamme päivien järjestelyissä ja ansaitsee siitä kiitoksemme. Työelämän tutkimuspäivät rakentuu pitkälti vapaaehtoistyön varaan. Haluammekin antaa erityiset kiitoksemme työtovereillemme, jotka ovat antaneet työpanoksensa päivien suunnitteluun ja käytännön järjestelyihin. Kiitämme myös työryhmien koordinaattoreita, jotka ovat paitsi järjestäneet kiinnostavia työryhmiä myös toimineet artikkeleiden referentinä. Lopuksi kiitämme niitä tutkimuspäivien osallistujia, jota ovat kirjoittaneet luvun tähän julkaisuun.

Tampereella 20.5.2013

Hanna Ylöstalo, erikoistutkija  
ohjausryhmän puheenjohtaja

Tuula Heiskanen, tutkimusjohtaja  
konferenssijulkaisun päätoimittaja

Työelämän tutkimuspäivät  
Työelämän tutkimuskeskus, Tampereen yliopisto



---

---

# Vuorovaikutusosaamisen relationaalisuus ja työyhteisön kehittäminen

Eerika Hedman & Tarja Valkonen<sup>1</sup>

Jyväskylän yliopisto

.....

## Abstrakti

Relationaalisuus on kiinteästi puheviestinnän ominaislaatuun liittyvä käsite, ja sen merkitys ihmisten viestintäkäyttäytymistä selittävänä ilmiönä on vahvistunut entisestään sosiaalisen konstruktionismin myötä (Gergen 2009). Vaikka relationaalisuus on liitetty jo pitkään ikään kuin itsestään selvänä lähtökohtana esimerkiksi vuorovaikutusosaamisen määrittelyihin, ei juuri ole syvällisesti pohdittu ja jäsennetty, miten vuorovaikutusosaamisen relationaalisuus voitaisiin ottaa huomioon viestintäkoulutuksessa ja -konsultoinnissa tai muissa työyhteisön kehittämistoimissa. Vuorovaikutusosaamista ei ylipäätään ole jäsennetty niin, että lähtökohtina olisivat olleet relationaalisuutta korostavat interpersonaalisen viestinnän teoriat tai työelämän kehittämisen tarpeet. Tämän artikkelin tavoitteena on tarkastella ja jäsentää vuorovaikutusosaamisen relationaalisuutta työyhteisön kehittämisen kontekstissa. Artikkelissa tarkastellaan, mitä relationaalisuudella tarkoitetaan puheviestinnän ja erityisesti vuorovaikutusosaamisen ominaislaatuuna ja miten vuorovaikutusosaamisen relationaalinen luonne voitaisiin nykyistä paremmin ottaa huomioon työyhteisön kehittämisessä.

Avainsanat: merkitysten yhteensovittamisen teoria, relationaalinen viestintäteoria, relationaalisuus, työyhteisön kehittäminen, vuorovaikutusosaaminen, vuorovaikutussuhteen jännitteiden teoria

## Johdanto

Nykyinen työelämä korostaa vuorovaikutuksen ja vuorovaikutussuhteiden merkitystä työyhteisön toiminnassa, ja modernit johtamistyön näkökulmat tähdentävät johtamisen vuorovaikutteisuutta ja relationaalisuutta (Barge & Fairhurst 2008; Tourish & Hargie 2009, 4). Työyhteisön vuorovaikutussuhteilla onkin suuri merkitys niin yksilön kuin koko organisaation hyvinvoinnille (Gergen 2009; Sias 2009, 18). Työyhteisöjen huomiointi relationaalisina systeeminä on merkittävä lähtökohta työyhteisöjen kehittämistoimille, ja relationaalisuus on syytä nivoa myös vuorovaikutusosaamisen ja vuorovaikutusosaamisen kehittämisen määrittelyihin. Tässä artikkelissa pohditaan, miten vuorovaikutusosaamisen relationaalisuus voitaisiin ottaa entistä paremmin huomioon työyhteisön kehittämistoimissa.

Työyhteisön kehittämisen taustalla ei ole omaa teoriaa tai jotain tiettyä käytäntöä, vaan kehittämiseen on useita näkökulmia ja otteita. Tässä artikkelissa työyhteisön kehittämistä

---

<sup>1</sup> Artikkelin perustuu ensimmäisen kirjoittajan puheviestintäalan väitöskirjatutkimukseen, jota ohjaa lehtori Tarja Valkonen Jyväskylän yliopiston viestintätieteiden laitoksella.



tarkastellaan organisaation kehittämisen (organization development, OD) viitekehyksestä. OD-teoria liitetään yleisesti Kurt Lewinin 1950-luvulla lanseeraamiin muutosteorioihin. Kehittämisen lähtökohtana oli organisaatiomuutosten tehokas läpivieminen. Tätä perinteiseksi OD-teoriaksi kutsuttua lähestymistapaa kritisoidaan monesti sen jäykkyydestä ja pyrkimyksestä korjata pelkästään virheitä. Kehittämisen fokus on tuolloin pikemminkin menneisyydessä kuin tulevaisuudessa, ja työyhteisön jäsenet nähdään enemmänkin kehittämisen kohteina kuin yhteistyökumppaneina.

Parin viime vuosikymmenen aikana kasvanut kiinnostus sosiaalisen konstruktionismin ja kompleksisuusteorioiden näkökulmiin vaikuttaa nykyiseen OD-teoriaan, johon Marshak ja Grant (2008) viittaavat uuden OD:n käsitteellään (New OD). Tämän niin sanotun dialogisen OD-suuntauksen lähtökohtana on useampien todellisuuksien läsnäolon ja kokemusten subjektiivisuuden hyväksyminen. (Cheung-Judge & Holbeche 2011; Hutton & Liefoghe 2011, 78; Marshak & Grant 2008, 7–19; Puutio 2009, 13.) Dialoginen OD-teoria painottaa jokapäiväisen dialogin ja vuoropuhelun merkitystä. Bushke ja Marshak (2008) väittävätkin, että organisaatiomuutos tapahtuu vain muuttamalla jokapäiväisiä keskusteluja. Kehittämisessä käytetään sellaisia interventioita, joiden avulla pyritään muuttamaan työyhteisön jäsenten keskusteluja tuomalla tietoisuuteen organisaatiossa vallitsevat monet todellisuudet ja luomalla uusia todellisuuksia dialogin avulla. Dialoginen OD-teoria korostaa, että kaikilla osallistujilla tulisi olla yhtäläiset mahdollisuudet ja valta osallistua uusien relationaalisten todellisuuksien luomiseen yhdessä toisten kanssa. Tällaisia interventiomenetelmiä ovat muun muassa arvostava haastattelu (appreciative inquiry), tulevaisuustyö (future work) ja niin sanottu open space -teknologia (open space technology). (Hutton & Liefoghe 2011, 78–79.)

Vaikka työyhteisön kehittämiseen ja esimerkiksi oppivaan organisaatioon liittyvässä kirjallisuudessa korostetaan yhteisöllisyyttä edistäviä kollektiivisia kehittämistoimia, näyttäisi työyhteisöjen kehittäminen edelleen olevan suurelta osin vain johtamisen kehittämistä. Johtamisen kehittämistoimetkin ovat Suomessa usein vain yksilökeskeistä johtamiskoulutusta (Rouhiainen-Neunhäuserer 2009, 53).

Työyhteisöjen kehittämiseen liittyy usein myös vuorovaikutusosaamisen kehittäminen, ja vuorovaikutustaitojen koulutus on aina ollut merkittävä osa organisaation kehittämistoimia (Engeström 2004, 103–124; Mirvis 2006, 61). Vuorovaikutusosaamisen merkitys työelämässä on korostunut entisestään, varsinkin kun asiantuntija- ja tietotyön määrä on lisääntynyt. Vuorovaikutusosaamista on puheviestintätieteessä tutkittu paljon. Tosin tutkimus on pääosin toteutunut opetuksen ja koulutuksen konteksteissa, jolloin työelämän ja kehittämisen tarpeita ei juuri ole jäsennetty.

## **Relationaalinen viestintä ja interpersonaaliset viestintäteoriat**

Yhteisöllisyyttä edistävät kollektiiviset kehittämistoimet edellyttävät sitä, että ymmärretään työyhteisön jäsenten sosiaalisen vuorovaikutuksen relationaalinen perusluonne. Relationaalisuutta on pyritty kuvaamaan monissa interpersonaalisen viestinnän teorioissa. Jo monialaisen tietoteoreetikon Gregory Batesonin (1956) peruskysymyksenä viestinnän tarkastelussa oli se, missä määrin ihmiset voidaan ylipäättään nähdä erillisinä siitä vuorovaikutuksesta, jossa he ovat. Tämä Batesonin ajattelu on myöhemmin parhaiten kiteytynyt Watzlawickin, Beavinin ja Jacksonin teoksessa *Pragmatics of Human Communication* (1967), jossa he määrittivät viestinnän tarkastelun yhdeksi perusaksioomaksi vuoro-vaikutussuhteen eli sen, että kaikessa viestinnässä on aina sekä sanoman sisällön että vuorovaikutussuhteen ulottuvuus ja että näistä nimenomaan vuorovaikutussuhde määrittää sisältöä.

Relationaalisen viestinnän (relational communication) määrittelyt eroavat toisistaan siinä suhteessa, tarkoitetaanko ylipäättään vuorovaikutussuhteita vai nimenomaan läheisiä,

henkilökohtaisia vuorovaikutussuhteita. Wood (2000) määrittelee oppikirjassaan *Relational communication*, että relationaalinen viestintä ei tarkastele mitä tahansa vuorovaikutussuhteita, vaan erityisesti läheisiä ystävyyssuhteita tai niin sanottuja romanttisia suhteita. Toisin sanoen esimerkiksi työpaikan vuorovaikutussuhteet eivät tämän määritelmän mukaan kuuluisi lainkaan relationaalisen viestinnän osa-alueelle. Usein relationaalisella viestinnällä tarkoitetaan kuitenkin muutakin kuin vain läheisiin ja henkilökohtaisiin vuorovaikutussuhteisiin liittyvää viestintää. Esimerkiksi Keyton (1999, 192) käyttää relationaalisen viestinnän käsitettä ryhmän jäsenten tehtäväkeskeisen vuorovaikutuksen vastakohtana kuvaamaan nimenomaan ryhmäviestinnän sosioemotionaalista ulottuvuutta. Relationaalisuus viestinnän ominaispiirteenä viittaa ylipäätään vuorovaikutussuhteessa tapahtuvaan tai vuorovaikutussuhteeseen liittyvään ilmiöön. Foley ja Duck (2006, 432, 440) luonnehtivat relationaalista viestintää yhteistoiminnalliseksi diskurssiksi, jossa viestijät ikään kuin kutovat yhteistä historiaansa samalla, kun luovat vaihtoehtoja tulevalle vuorovaikutukselle. Täten vuorovaikutusosaaminenkaan ei ole sidottu ainoastaan nykyhetkeen vaan myös siihen, miten tulevaisuuteen liittyviä odotusarvoja käsitellään keskinäisessä vuorovaikutuksessa.

Jotta voidaan pohtia, miten vuorovaikutusosaamisen relationaalisuus otetaan paremmin huomioon työyhteisön kehittämisessä, on syytä tarkastella ja jäsentää relationaalisuutta interpersonaalisten viestintäteorioiden valossa. Seuraavaksi tarkastelemme, miten relationaalisuutta on määritelty erityisesti relationaalisessa viestintäteoriassa (Millar & Rogers 1987), vuorovaikutussuhteiden jännitteiden teoriassa (Baxter & Montgomery 1996) sekä merkitysten yhteensovittamisen teoriassa (Pearce & Cronen 1976, 1980).

## Relationaalinen viestintäteoria

Relationaalinen viestintäteoria (relational communication theory) nojaa pääosin Batesonin ajatteluun sekä kyberneettiseen tutkimustraditioon, ja siihen viitataan toisinaan myös relationaalisen kontrollin teoriana (relational control theory). Teorian kehittämistä siivitti havainto vuorovaikutuksen ja vuorovaikutussuhteiden välisestä tiiviistä kytköksestä. Relationaalinen viestintäteoria tarkastelee viestintää ihmisille välttämättömänä sosiaalisena prosessina, jonka avulla ihmiset luovat ja ylläpitävät vuorovaikutussuhteitaan, identiteettejään ja sosiaalista todellisuuttaan. Relationaalisen viestintäteorian peruslähtökohtana on ymmärtää vuorovaikutussuhteiden rakentumista eli sitä, miten viestintäprosessit ja niissä syntyvät ilmiöt ja rakenteet vaikuttavat vuorovaikutussuhteisiin. Ymmärrys siitä, miten vuorovaikutussuhteita luodaan, tarjoaa tietoa vuorovaikutussuhteiden sisäisestä luonteesta. (Rogers 2008, 336, 344).

Relationaalinen viestintäteoria tarkastelee viestintäkäyttäytymistä nimenomaan suhteessa rakentuvana, jolloin viestintä ja vuorovaikutus eivät sinänsä ole riippuvaisia vain jommastakummasta vuorovaikutussuhteen osapuolesta, vaan molemminpuolisesta vastavuoroisesta sitoutumisesta. Relationaalinen näkökulma korostaa sitä, että ihmiset ovat aktiivisia toimijoita, jotka luovat merkityksiä ja kykenevät valitsemaan eri tilanteissa tarkoituksenmukaisia viestintäkäyttäytymisen muotoja. (Rogers 2008, 341–344.) Relationaalisen viestintäteorian oletuksena on, että vuorovaikutussuhteet ovat ikään kuin jatkuvaa vuoropuhelua tai dialogia. Tapa puhua rakentaa vuorovaikutussuhteita, joten uudella tavalla puhuminen mahdollistaa myös vuorovaikutussuhteiden rakenteiden uusiutumisen (Shotter 1993).

Relationaalista viestintäteoriaa on sovellettu läheisten vuorovaikutussuhteiden, erityisesti parisuhdevuorovaikutuksen, tutkimuksessa (Escudero, Rogers & Gutierrez 1997; Rogers & Farace 1975). Teoria tarjoaa kuitenkin mielenkiintoisia lähtökohtia myös työelämän vuorovaikutussuhteiden ymmärtämiseksi. Työyhteisöjen kehittämisessä on tärkeää kiinnittää huomiota siihen, miten työpaikan ja verkostojen sisäiset vuorovaikutussuhteet rakentuvat. Toinen keskeinen relationaalisen viestintäteorian korostama seikka onkin ymmärrys siitä,

miten erilaiset viestintäprosessit ja -rakenteet vaikuttavat siihen, millaisiksi työyhteisön vuorovaikutussuhteet muodostuvat ja toisaalta siitä, miten työyhteisön jäsenten vuorovaikutussuhteet vaikuttavat siihen, millaisiksi työyhteisön viestintäprosessit ja vuorovaikutuskäytänteet rakentuvat.

## Vuorovaikutussuhteen jännitteiden teoria

Relationaalisuuden sosiokulttuurista tutkimustraditiota edustaa Leslie Baxterin ja Barbara Montgomeryn (1996) vuorovaikutussuhteen jännitteiden teoria (relational dialectics theory), jonka perustavanlaatuisena lähtökohtana on ollut Bahtinin (1984) käsitys siitä, että kaikki merkityksentäminen on lähtökohtaisesti dialogista, mikä tarkoittaa erilaisten merkitysten ja diskurssien jatkuvaa samanaikaista yhdistelyä ja erottelua. Dialogiin osallistuminen edellyttää, että vuorovaikutusosapuolet sekä tekevät kompromisseja että pitävät huolta omista näkökulmistaan (Baxter & Braithwaite 2008, 350.)

Vuorovaikutussuhteiden jännitteiden teoriaa tarkastelee ihmisten välistä viestintää dynaamisena, ristiriitaisten jännitteiden ja diskurssien vaikutussuhteena. Tyypillisiä relationaalisia jännitteitä ovat esimerkiksi avoimuus–yksityisyys ja tasapaino–muutos. Jännitteet ovat vuorovaikutussuhteiden kannalta välttämättömiä ja niitä hallitaan verbaalisen ja nonverbaalisen viestinnän avulla.

Vuorovaikutussuhteen jännitteiden teoria auttaa ymmärtämään, miten tietyt merkitykset ovat sosiaalisesti rakentuneita ja miten niitä ylläpidetään jokapäiväisessä vuorovaikutuksessa. Vuorovaikutussuhteen jännitteiden teoria on kehittynyt ja sitä on sovellettu erityisesti läheisten vuorovaikutussuhteiden, esimerkiksi kulttuurienvälisten parisuhteiden, tutkimuksessa (Cools 2011). Vuorovaikutussuhteen jännitteiden teoriaa on sovellettu kahdenkeskisten vuorovaikutussuhteiden lisäksi myös ryhmän jäsenten vuorovaikutussuhteiden tarkasteluun. Esimerkiksi Prentice ja Kramer (2006) tutkivat opetustilanteessa ilmeneviä ryhmän sisäisiä jännitteitä. Näistä yksi keskeinen jännitepari oli ryhmän jäsenten halu toisaalta osallistua ryhmän keskusteluun ja toisaalta vetäytyä ja olla hiljaa keskustelun aikana. Halukkuutta osallistua vähensivät muiden ryhmäläisten, erityisesti negatiiviset, reaktiot ja oma käsitys osallistumisen tarkoituksenmukaisuudesta.

Vuorovaikutussuhteiden jännitteiden teoriaan mukaan vuorovaikutussuhteiden laatu rakentuu dialogissa. Dialogin perustana on moniäänisyys eli heteroglossia: "To talk with a new voice is to invite the other to treat one in a different way; to define oneself differently also defines the other in a new way" (Hosking 2011, 27). Dialogi mahdollistaa jokaisen ihmisen henkisen kasvun, ja jokainen luo tulevaisuutta vuorovaikutuksessa muiden kanssa. Vuorovaikutussuhteet ovat tällöin ikään kuin rajattomien mahdollisuuksien paikkoja. (Littlejohn & Foss 2008, 207–209.) Baxter ja Braithwaite (2008, 349; 360) korostavat, että aina kun viestimme, herätämme useita erilaisia merkityksiä. Siten jokainen työpaikalla käyty keskustelu olisikin syytä ymmärtää osana laajempaa työyhteisön kontekstia (Littlejohn & Foss 2008, 210).

Vuorovaikutussuhteissa ilmeneviä jännitteitä on tutkittu paljon, mutta vain vähän on kiinnitetty huomiota siihen, miten erilaisissa jännitteissä syntyy merkityksiä ja miten ne rakentavat sosiaalista todellisuutta. Baxterin ja Braithwaiten (2008, 357, 360) mukaan olisikin syytä tarkastella vuorovaikutussuhteita seuraavista näkökulmista:

- 1) Millainen on suhteen diskursiivinen historia ja miten se auttaa jäsentämään vuorovaikutussuhteessa ilmenevää nykyhetken puhetta?
- 2) Mikä on se suhdetta laajempi kulttuurinen diskurssi, joka vaikuttaa siihen, miten suhteen osapuolet kommunikoivat nykyhetkessä?

- 3) Mitä suhteen tulevaisuudelta odotetaan? Minkälaisia reaktioita ja odotusarvoja siihen liittyy? Tämä tarjoaa suhteen osapuolille eräänlaisen moraalisen vastuun toimia tarkoituksenmukaisesti nykyhetkessä.

Edellä mainitut näkökulmat voisivat työyhteisön kehittämisessä tarkoittaa sitä, että kehittämistoimet keskittyvät työyhteisön vuorovaikutussuhteiden syvempään tarkasteluun. Kehittäminen keskittyy mahdollistamaan sellaisia keskusteluja, joissa tarkastellaan, miten vuorovaikutussuhteet ovat muodostuneet, miten työyhteisön vallitsevat diskurssit ja vuorovaikutussuhteissa ilmenevät jänniteparit vaikuttavat vuorovaikutussuhteisiin ja miten työyhteisön jäsenet aikovat kehittää vuorovaikutussuhteitaan. Merkitysten yhteensovittamisen teoria näyttäisi tuovan tähän erityisen paljon lisäymmärrystä, sillä teorian kautta voidaan tutkia relationaalisuutta erilaisten kontekstuaalisten tekijöiden valossa.

### Merkitysten yhteensovittamisen teoria

Kyberneettisen tutkimustradition piiriin kuuluvan merkitysten yhteensovittamisen teorian (coordinated management of meaning) eli CMM-teorian tarkastelun kohteena on, miten vuorovaikutuksessa olevat organisoivat ja koordinoivat vuorovaikutustaan ja miten sosiaalinen todellisuus rakentuu viestijöiden vuorovaikutuksessa. W. Barnett Pearcen ja Vernon Cronenin (1976) teoria merkitysten koordinoimisesta ja hallinnasta vuorovaikutussuhteissa sai alkunsa 1970-luvulla ja on sittemmin vaikuttanut sekä teoreettisena että käytännönläheisenä viitekehyksenä puheviestinnän tutkimuksessa sekä terapiatyössä ja työyhteisöjen kehittämisessä (Littlejohn & Foss 2009, 200). Teoria auttaa ymmärtämään ja jäsentämään merkitysten rakentumisen ja viestintäkäyttäytymisen välistä systeemistä kytköstä: miten erilaiset merkitykset rakentuvat vuorovaikutuksessa ja minkälaiset kontekstuaaliset tekijät vaikuttavat merkitysten rakentumiseen. (Littlejohn & Foss 2009, 200; Pearce 2007) CMM-teoria on kehittynyt erilaisten käytännön kehittämistoimien sovelluksena. Teoriaa on sovellettu ja kehitetty esimerkiksi perheterapiassa ja terveysviestinnässä, kulttuurienvälisen vuorovaikutussuhteiden tutkimuksessa sekä erilaisissa työyhteisöjen kehittämishankkeissa (Bruss ym. 2009; Montgomery 2004; Orbe & Kamara 2010; Pearce 1995).

CMM-teoriassa käsite *konteksti* on keskeinen ja vuorovaikutussuhde on yksi merkittävä merkitysten rakentumiseen vaikuttavista konteksteista. Kontekstilla tarkoitetaan tässä eräänlaista kokemuksellista ja subjektiivista viitekehystä tai lähtökohtaa, jonka perusteella asiat saavat merkityksensä. Kielellinen ja nonverbaalinen vuorovaikutus saa merkityksensä vain kontekstinsa kautta. CMM-teoriassa tällaisia konteksteja ovat vuorovaikutusteko (*speech act*), episodi (*episode*), vuorovaikutussuhde (*relationship*), itse (*self*) ja kulttuuri (*culture*). Kontekstit kehystävät toisiaan ja vaikuttavat toisiinsa. Esimerkiksi tiettyä tilannetta tai episodiat voi ymmärtää vain ymmärtämällä viestijöiden välistä vuorovaikutussuhdetta, johon puolestaan vaikuttaa laajempi sosiaalinen kulttuuri. Tosin kontekstit eivät vaikuta toisiinsa niin, että laajempi konteksti ikään kuin aina määrittäisi suppeampaa – esimerkiksi vuorovaikutussuhde yksittäisiä vuorovaikutustekoja – vaan kontekstihierarkiassa suppeammat kontekstit määrittävät myös laajempia konteksteja. Esimerkiksi yksittäiset vuorovaikutusteot vaikuttavat vuorovaikutussuhteen luonteeseen.

Työyhteisöjen kehittämisessä CMM-teorian anti liittyy vuorovaikutuksen heuristiseen ymmärtämiseen eli siihen, miten erilaiset vuorovaikutusteot voidaan ymmärtää osana laajempaa kontekstia ja miten toisaalta laajempi konteksti voidaan nähdä erilaisten vuorovaikutustekojen vaikutussuhteena. Työyhteisön kehittämistoimet voivat siten pureutua erilaisiin kontekstitekijöihin ja niiden välisiin suhteisiin. CMM-teoria tarjoaa viitekehyksen ymmärtää ja jäsentää työyhteisön toimintaa ja mahdollistaa sitä kautta uusia avauksia erilaisille muutostarpeille.

Edellä mainitut kolme relationaalisuutta korostavaa viestintäteoriaa liittävät relationaalisuuden läheisesti sekä diskurssin että dialogin käsitteisiin. Toisaalta relationaalisuus voidaan nähdä vuorovaikutussuhteen osapuolten välisenä yhteistoiminnallisena diskurssina. Relationaalisuus viittaa myös viestintätapaan, joka vaikuttaa vuorovaikutuksen luonteeseen. Kyky uudistaa viestintätapoja uudistaa myös vuorovaikutussuhteita. Erityisesti dialoginen viestintätapa lisää relationaalisuutta eli ihmisten välistä kytkeytyneisyyttä.

Seuraavaksi tarkastelemme, miten vuorovaikutusosaamista on määritelty tai voisi määritellä, jos otetaan huomioon edellä esiteltyjen interpersonaalisten viestintäteorioiden tarjoamat lähtökohdat relationaalisuudelle. Käsitlemme myös työyhteisön kehittämisen näkökulmia ja lopuksi pohdimme, miten vuorovaikutuksen relationaalisuus voitaisiin yhä paremmin ottaa huomioon työyhteisön kehittämistoimissa.

### **Vuorovaikutusosaamisen relationaalisuus**

Vaikka vuorovaikutusosaamista (*interpersonal communication competence*) on tutkimuskirjallisuudessa määritelty monin eri tavoin ja vaikka siitä käytetään usein monia eri käsitteitä, on ilmiön perusolemusta kuvaava teoreettinen jäsennys vakiintunut. Ensiksikin vuorovaikutusosaamisen katsotaan muodostuvan kognitiivisesta, affektiivisesta ja behavioraalisesta ulottuvuudesta. Kognitiivisella ulottuvuudella tarkoitetaan tietoa ja ymmärrystä vuorovaikutuksen ominaisluonteesta sekä metakognitiivisia viestintätaitoja. Vuorovaikutusosaamiseen kuuluvat myös riittävä rohkeus, motivaatio ja halukkuus osallistua vuorovaikutukseen (affektiivinen ulottuvuus) sekä taidot toimia erilaisissa vuorovaikutustilanteissa tehokkaasti ja tarkoituksenmukaisesti (behavioraalinen ulottuvuus). (Ks. käsitteen määrittelyistä koonteja esim. Greene & Burleson 2003; Valkonen 2003.)

Vuorovaikutusosaaminen voidaan siis määritellä tiedoksi ja ymmärrykseksi tehokkaasta ja tarkoituksenmukaisesta viestintäkäyttäytymisestä, motivaatioksi osallistua kanssakäymiseen ja taidoiksi toimia vuorovaikutustilanteissa tai -suhteissa tavalla, jota tilanteen tai suhteen osapuolet pitävät tehokkaana ja tarkoituksenmukaisena. Tietämisen, motivaation ja taitamisen lisäksi vuorovaikutusosaaminen edellyttää myös metakognitiivisia viestintätaitoja eli taitoa ennakoida, suunnitella, säädellä ja arvioida viestintäkäyttäytymistä. (Valkonen 2003.)

Toinen kiinteä peruslähtökohta vuorovaikutusosaamisen tarkastelussa on se, että osaaminen määrittyy aina jonkun tai joidenkin tilannekohtaisena päätelmänä tai arviona. Vuorovaikutusosaaminen ei siis ole pysyvä ominaisuus vaan pikemminkin viestintäkäyttäytymisen perusteella tehty tilanne- tai suhdekohtainen arvio toiminnasta.

Vuorovaikutusosaamista voidaan arvioida kahden kriteerin, *tehokkuuden* ja *tarkoituksenmukaisuuden*, näkökulmasta (Spitzberg 2003, 96). Vuorovaikutusosaaminen määrittyy siis sen mukaan, miten osapuolet tulkitsevat oman ja toistensa käyttäytymisen tehokkuuden tai tuloksellisuuden sekä miten tarkoituksenmukaisena ja sopivana he pitävät käyttäytymistä. Tuloksellisuuden kriteerin taustalla on näkemys siitä, että vuorovaikutus on luonteeltaan strategista ja funktionaalista toimintaa, vaikka viestintätavoitteet tai tulosodotukset eivät välttämättä ole kovin tietoisia. Vuorovaikutuksen tuloksellisuus ei työelämässäkään liity pelkästään viestinnän informatiivisten tai vaikuttamistavoitteiden saavuttamiseen. Tavoitteina voivat yhtä lailla olla esimerkiksi tuen ja empatian saaminen ja antaminen, vuorovaikutussuhteen luominen, ylläpito tai syventäminen, konfliktin hallinta tai yhdessä viihtyminen (Valkonen 2003, 145–152). Burleson, Metts ja Kirch (2000) korostavat sitä, että vuorovaikutuksen tavoitteet voivat olla välineellisiä ja yksilöllisiä mutta myös interpersonaalisia. Tässä mielessä vuorovaikutusosaaminen on aina relationaalista eli vuorovaikutussuhteeseen liittyvää. Vuorovaikutusosaamisen tuloksellisuutta on nimittäin myös se, että osapuolet pystyvät luomaan ja ylläpitämään relationaalista statustaan sekä

toteuttamaan suhteeseensa liittyviä odotuksia, säilyttämään vuorovaikutussuhteensa sellaisena kuin haluavat tai kehittämään sitä suotuisaan suuntaan.

Pelkkä tuloksellisuus tai tehokkuus ei riitä kompetenssin määrittäjäksi. Toinen yhtä tärkeä kriteeri on se, miten vuorovaikutusosapuolet määrittävät viestintäkäyttäytymisen tarkoituksenmukaisuuden ja tilannekohtaisen sopivuuden. Ihmisten keskinäinen vuorovaikutus tapahtuu aina jossain sosiaalisessa kontekstissa, joten vuorovaikutusosaaminen edellyttää kykyä mukautua kulloiseenkin viestintäkontekstiin sekä kykyä sovittaa oma viestintäkäyttäytyminen toisten toimintaan. Tarkoituksenmukaisuuden peruskriteeri kytkee vuorovaikutusosaamiseen kiinteästi eettisen ulottuvuuden. Vuorovaikutusosaamisesta voidaan puhua vain silloin, kun viestintäkäyttäytyminen ei vaaranna kenenkään kasvoja tai heikennä osapuolten välistä luottamusta ja yhteistyöhalukkuutta. (Valkonen 2003, 38–39.) On tärkeää oivaltaa, että vuorovaikutusosaamisen kehittämisellä ei pyritä edistämään sellaista viestintäkäyttäytymistä, jonka tavoitteena on muiden manipulointi tai henkinen väkivalta.

Valkosen (2003) mukaan vuorovaikutusosaaminen määrittyy esimerkiksi arviointitutkimuksissa useimmiten yksilön osaamisena, ja viestintäkoulutuksessa sen kehittyminen nähdään yksilön kehittymisenä. Toisaalta vuorovaikutusosaamisen perusolemusta luonnehtii relationaalisuus. Vuorovaikutus edellyttää aina vähintäänkin kahta osapuolta, jotka jollain tavalla pyrkivät sovittamaan yhteen omia yksilöllisiä viestintätavoitteitaan tai edistämään yhteisten tavoitteiden saavuttamista. Vuorovaikutusosaaminen voidaankin määritellä paitsi yksilön osaamiseksi myös *suhteessa* syntyväksi ja siihen sijoittuvaksi osaamiseksi. Vuorovaikutusosaamisen tarkastelussa käytetäänkin interpersonaalisen viestintäkompetenssin käsitteen rinnalla myös relationaalisen kompetenssin (*relational competence*) käsitettä. Tällä käsitteellä halutaan täsmentää sitä, että vuorovaikutusosaaminen syntyy viestijöiden yhteistyönä ja sen perustarkastelutaso on – tai ainakin tulisi olla – yksilön sijaan vuorovaikutussuhde. (Parks 1994, 594; Valkonen 2003, 33–34.) Toisinaan relationaalisen kompetenssin käsitteellä tarkoitetaan nimenomaan viestintäsuhteiden luomiseen ja ylläpitoon liittyvää kompetenssia, siis ikään kuin vuorovaikutusosaamisen erityistapausta (Valkonen 2003, 33–34). Relationaalinen kompetenssi tarkoittaa tässä yhteydessä kykyä luoda ja ilmaista viestejä, jotka välittävät nimenomaan sen, millaisena viestijä näkee tai millaiseksi hän haluaa luoda vuorovaikutussuhteen (Trenholm & Jensen 2008, 11–13). Tämän näkemyksen mukaan relationaalinen kompetenssi on siis kykyä viestiä tavalla, joka heijastaa esimerkiksi sitä, miten läheiseksi tai etäiseksi vuorovaikutusosapuolet kulloisenkin vuorovaikutussuhteensa määrittävät.

Vaikka vuorovaikutusosaamista on tutkittu paljon, sitä ei juuri ole tarkasteltu tai määritelty ylipäätään työelämän kontekstissa tai nimenomaan relationaalisuutta korostavien interpersonaalisten viestintäteorioiden valossa. Esimerkiksi Halone ja Pecchioni (2001, 67) kritisoivat sitä, että vuorovaikutusosaamista on tutkimuksissa käsitelty joko lähettäjä- tai vastaanottajakeskeisesti. Vuorovaikutusosaamista tarkastellaan usein siis vain yksilön osaamisena ja vuorovaikutusosaamisen kehittäminen on painottunut lähinnä yksilökohtaiseen koulutukseen (Rouhiainen-Neunhäuserer 2009, 37).

Vuorovaikutusosaamisen tarkastelu yksilön ominaisuutena on monin tavoin perusteltua erityisesti silloin, kun tarkastellaan esimerkiksi yleissivistävän ja ammatillisen peruskoulutuksen tavoitteita ja työtapoja. Työyhteisöjen kehittämisen näkökulma sen sijaan korostaa sitä, että vuorovaikutusosaamista on yksilön viestintäkäyttäytymisen lisäksi tarkasteltava myös työyhteisön vuorovaikutussuhteisiin ja vuorovaikutuskäytänteisiin liittyvänä kompetenssina. Tällöin on tärkeää, ellei peräti välttämätöntä, että työyhteisön jäsenten vuorovaikutusosaamisen kehittäminen kytketään työyhteisön vuorovaikutussuhteiden tarkasteluun.

## **Vuorovaikutusosaamisen relationaalisuuden huomioiminen työyhteisön kehittämis-toimissa**

Jos työyhteisöjä halutaan kehittää, on kehitettävä yhteisön kaikkien jäsenten vuorovaikutusosaamista. Koska vuorovaikutusosaaminen on relationaalista, tarvitaan sellaisia kehittämistapoja, joissa relationaalisuus otetaan huomioon. Edellä esiteltyt interpersonaaliset viestintäteoriat näyttäisivät tarjoavan teoreettisia jäsenyyksiä käytännön kehittämistoimien perustaksi. Sekä relationaalinen viestintäteoria että CMM-teoria korostavat kontekstin merkitystä, eli osaaminen on aina suhteessa ympäröiviin sosiaalisiin ja kulttuurisiin normeihin. Vuorovaikutussuhteen jännitteiden teoria puolestaan tähdentää vuorovaikutuksen jännitteistä perusluonnetta ja dialogisuutta.

Relationaalisen viestintäteorian mukaan vuorovaikutusosaaminen tulisi nähdä pikemminkin vuorovaikutussuhteiden rakenteisiin liittyvänä ilmiönä kuin yksilön suhteeseen tuomana kompetenssina. Relationaalinen viestintäteoria korostaa vuorovaikutuksen systeemistä luonnetta, jolloin vuorovaikutusosaamisen määrittelyssä huomio tulisi kiinnittää kykyyn tunnistaa erilaisia vuorovaikutussuhteen ilmiöitä ja rakenteita sekä taitoon uudistaa ja muuttaa näitä niin, että vuorovaikutusrakenteet ja yksilöiden viestintäkäyttäytyminen muuttuisivat entistä rakentavimmaksi ja joustavimmaksi. (Rogers & Escudero 2004, 3; Rogers 2008, 341–342).

Myös CMM-teoria tarjoaa uudenlaisia jäsenyyksiä vuorovaikutusosaamisen kehittämiseen. Pearce (2008) on tarkastellut vuorovaikutusosaamista erityisesti johtamisen ja esimiestyön näkökulmasta. Hän jäsentää olennaisia esimiestyössä tarvittavia vuorovaikutustaitoja kolmen taito-osa-alueen kautta. Ensinnäkin esimiehellä on oltava kykyä viedä haluttuja vuorovaikutustekojä käytäntöön. Tässä korostuu taito nähdä kukin yksittäinen vuorovaikutusteko samanaikaisesti sekä ikään kuin tiedostettuna reaktiona (*second turn*) siihen, mitä toinen vuorovaikutusosapuoli on sanonut tai tehnyt että lähtökohtana eli ikään kuin kutsuna sille, mitä toinen vuorovaikutusosapuoli seuraavaksi tekee. Tämä edellyttää sensitiivisyyttä havaita ja kykyä kuvata ja sanoittaa vuorovaikutuksen ilmiöitä ja rakenteita.

Toiseksi Pearce (2008) korostaa esimiehen taitoa tunnistaa niin sanottuja kriittisiä hetkiä ja toimia niissä viisaasti. CMM-teorian mukaan kaikki vuorovaikutusteot ovat kriittisiä, mutta jotkut ovat kriittisempiä kuin toiset ja voivat siten vaikuttaa merkittävästi siihen, millaiseksi vuorovaikutus muotoutuu. Siksi on tärkeää tunnistaa juuri näitä kriittisiä hetkiä ja toimia niissä niin, että vuorovaikutusteot rakentavat sosiaalista todellisuutta parempaan suuntaan. Barge ja Little (2002) puhuvat dialogisesta viisaudesta (*dialogic wisdom*), joka voidaan saavuttaa tietoisuuden ja reflektion avulla.

Kolmas tärkeä taito erityisesti esimiestyössä on CMM-teorian mukaan taito tehdä episodityötä. Episodia voidaan kuvata tapahtumaketjuksi tai tarinaksi, joka kuvaa sitä, mitä tapahtuu. Täten episodityöllä tarkoitetaan kaikkea sitä vuorovaikutusta, jonka avulla pyritään luomaan, määrittelemään, ylläpitämään, uudistamaan ja muuttamaan organisaation eri tapahtumia. Episodityössä korostuu taito valita, ajoittaa ja rytmittää vuorovaikutustekojä niin, että ne mahdollistavat uusien ja rakentavien ilmiöiden ja tarinoiden syntymisen. Työyhteisössä yhteisesti jaettu ilmiö voi olla esimerkiksi valittaminen, jota työntekijät selittävät esimiehen etäisyydellä. Esimies puolestaan voi kertoa olevansa etäinen, koska joka kerta kun hän kertoo jotain, työntekijät valittavat. Edellä mainittu työyhteisön ilmiö on siis yhteisesti tiedostettu, mutta episodi on koettu eri tavoin rytmitykseltään ja ajoitukseltaan.

Vuorovaikutussuhteen jännitteiden teorian mukaan vuorovaikutusosaaminen liittyy sekä dialogiseen että jännitteiseen vuorovaikutukseen. Vuorovaikutussuhteiden kuten myös vuorovaikutusosaamisen laatu rakentuu dialogissa. Dialogin ajatus korostaa erilaisten äänien ja jännitteiden samanaikaista läsnäoloa ja arvostusta. Työyhteisön ja vuorovaikutusosaamisen kehittäminen voisi siten keskittyä jäsentämään työyhteisössä vallitsevia

diskursseja ja niiden vaikutusta käytännön toimintaan. Tämä vaatii relationaalisuuden huomioon ottamista sekä mikro- että makrotasolla. On siis tarkasteltava sitä, millainen on työyhteisössä vallitseva kulttuurinen diskurssi ja miten yksilöiden vuorovaikutuskäyttäytyminen on siihen yhteydessä? Minkälaisia jännitepareja työyhteisön vuorovaikutuksessa on havaittavissa? Miten ne vaikuttavat vuorovaikutussuhteisiin ja vuorovaikutusosaamiseen työyhteisössä?

Kaikki kolme edellä käsiteltyä relationaalisuutta korostavaa interpersonaalisen viestinnän teoriaa painottavat jokaisen yksilön aktiivista ja vastuullista roolia työyhteisön sosiaalisen todellisuuden rakentajana. Työyhteisö rakentuu ja muuttuu jatkuvasti, kun yksilöiden subjektiiviset kokemukset ja näkemykset kohtaavat arjen vuorovaikutustilanteissa. Relationaalisuutta onkin työyhteisön kontekstissa tarkasteltu osallistumisena työyhteisön sosiaalisen todellisuuden rakentamiseen (Hosking 2011, 58–61). Työyhteisön kehittämiseen liittyvä kirjallisuus korostaa osallistumisen merkitystä muun muassa yhteisöllisyyden, kytkeytymisen ja sitoutumisen näkökulmista. Esimerkiksi johtamisen kehittämisessä on havaittu se, että jos johto ei ole aktiivisesti mukana muutos- tai kehittämisprosessissa ja jos se ei ole sitoutunut muutoksen onnistumiseen, kehittämisyritykset todennäköisesti epäonnistuvat. On myös niin, että työntekijöiden osallistaminen organisaation päätöksentekoon lisää sitoutumista tehtyihin päätöksiin. (Hargie & Tourish 2000, 4–6.) Hoskingin (2011) mukaan muun muassa osallistava toimintatutkimus ja muut sen kaltaiset menetelmät antavat tilaa uudennaisille keskusteluille ja uusille tavoille kytkeytyä (being in relation) luoden siten mahdollisuuksia uusille sosiaalisille todellisuuksille työyhteisöstä.

Vuorovaikutusosaamisen kehittäminen on keskeinen osa työyhteisön kehittämistä ja se liittyy organisaation käytänteiden ja prosessien kehittämiseen. Esimerkiksi johtajan vuorovaikutusosaamisen kehittämisessä on kyse myös organisaation käytäntöjen kehittämisestä ja kehittämistoimien kollektiivisesta toteuttamisesta. Vuorovaikutusosaamisen kehittämisessä tulisi siis huomioida organisaation oppimisen näkökulma eli se, että työyhteisön jäsenten vuorovaikutusosaaminen kehittyy sosiaalisissa tilanteissa yhteisöllisenä ilmiönä ja siten voidaan myös muuttaa toimintaympäristön vuorovaikutuskäytäntöjä. Vuorovaikutusosaamisen kehittäminen tulisi siis toteuttaa sellaisin kehittämistoimin, jotka ottavat huomioon vuorovaikutusosaamisen kontekstuaalisuuden ja relationaalisuuden. Kehittäminen tapahtuu siis osana työtä, lähellä käytäntöä ja yhteisöllistä oppimista tukien. (Rouhianen-Neunhäuserer 2009, 57, 60.) Juuri tätä dialoginen OD-teoria korostaa.

Kun työyhteisöjen kehittämiseen sovelletaan dialogista OD-teoriaa, painottuvat seuraavat seikat:

- Dialogisten menetelmien käyttö, jolloin mahdollistetaan sellaisten keskustelujen syntyminen, joissa työyhteisön jäsenet voivat merkityksentää nykyistä työyhteisönsä tilannetta sekä kuvata ja selittää omaa sosiaalista todellisuuttaan.
- Työyhteisön jäsenten henkilökohtaiseen energiaan keskittyminen. Kehittämistoimilla pyritään luomaan tila motivaation ja arvojen henkilökohtaiselle reflektoinnille sekä sen jakamiselle, mikä on kullekin työyhteisön jäsenelle merkityksellistä.
- Positiivisuuden välittäminen verkostoissa, jolloin kehittämistoimilla pyritään synnyttämään positiivista virettä ensin paikallisesti, josta se leviää laajemmaksi koko työyhteisön verkostoon.
- Luovien menetelmien, kuten teatterin, musiikin ja kuvataiteen käyttö. Kehittämistoimilla pyritään aktivoimaan työyhteisön jäsenten luovuutta ja hyödyntämään sitä työn merkityksentämisessä.
- Kehittämistoimien lähtökohtana käytetään voimavarakeskeisiä ja arvostavia lähestymistapoja. (Cheung-Judge & Holbeche 2011, 45.)

Takeuchi ja Nonaka (2004) puhuvat työyhteisön kehittämisen kontekstissa jaettujen merkitysten tilasta eli käsitteestä 'ba'. Heidän mukaansa työyhteisöissä tulisi luoda sellaisia tiloja, joissa työyhteisön jäsenet voivat jakaa merkityksiä ja jopa törmäyttää niitä. Tällaisen



merkityksiä yhteentörmäyttävän vuorovaikutuksen periaatteena on, että reflektointi kohdistetaan mahdollisimman selkeästi yhteiseen työnteon kontekstiin, konkreettiseen työn kehittämiseen ja yhteistyöhön. Lisäksi näiden vuorovaikutustilanteiden tulisi olla kuuntelemisen, rauhoittumisen ja keskittymisen paikkoja. Kun työyhteisön jäsenet voivat keskustella rauhassa, konkreettisesti ja aidosti, voi syntyä uusia merkitysten yhdistelmiä, ideoita ja ratkaisuja esimerkiksi työyhteisön käytänteiden kehittämiseksi. Työyhteisön vuorovaikutustilanteissa tulisi edesauttaa tulevaisuuteen suuntautuvaa keskustelua, jossa luodaan erilaisia mahdollisuuksia työn tekemiselle ja kehittämiseksi. Tällaisissa kohtaamisissa ja vuorovaikutustiloissa työyhteisössä olemiseen ja työn tekemiseen liittyvät merkitykset pysyvät työyhteisön jäsenille elävinä ja vuorovaikutus voi muuttua keskustelun ja toiminnan reflektion lisäksi myös käytännön kehittämisen välineeksi.

## Lopuksi

Tässä artikkelissa olemme tarkastelleet vuorovaikutusosaamista relationaalisuutta korostavien interpersonaalisten viestintäteorioiden valossa. Sekä interpersonaalisiin viestintäteorioihin että nykyisiin työyhteisön kehittämisen näkökulmiin näyttää sisältyvän olettaus, että tulemalla tietoisiksi vuorovaikutukseen liittyvistä relationaalisista ilmiöistä voidaan rakentaa parempia sosiaalisia todellisuuksia. Kehittämisessä korostuu tällöin sellaisten keskustelujen mahdollistaminen, joissa työyhteisön vuorovaikutussuhteet ja -käytännöt voivat uusiutua ja joissa yksilöiden vuorovaikutusosaaminen voi kehittyä.

Vuorovaikutusosaaminen voi kehittyä, kun keskustellaan työyhteisön vuorovaikutuksesta. Tällaisen työyhteisöä kehittävän keskustelun kohteena voi olla esimerkiksi se, millainen diskurssi työyhteisössä vallitsee, millaista vuorovaikutusilmapiiriä se rakentaa ja miten puhetapaa tulisi muuttaa, jotta myös työyhteisö muuttuisi. Interpersonaalisen tasolla vuorovaikutusosaamisen kehittäminen fokusoituu puolestaan siihen, miten oma viestintäkäyttäytyminen vaikuttaa esimerkiksi kollegasuhteiden luomiseen ja ylläpitämiseen tai miten kollegan viestintäkäyttäytyminen vaikuttaa kunkin omaan viestintäkäyttäytymiseen.

Kun vuorovaikutusosaamista tarkastellaan relationaalisen ominaispiirteensä kautta työyhteisön kehittämisen kontekstissa, näyttäisi vuorovaikutusosaamisen keskiöön nousevan erityisesti osaamisen metakognitiivinen ja eettinen ulottuvuus. Erityisen keskeisiä työelämän vuorovaikutustaitoja ovat dialogiseen viestintätapaan liittyvät taidot, jotka edellyttävät muiden arvostamista ja tilanneherkkyyttä. Myös kyky reflektoida omaa ja toisten viestintäkäyttäytymistä korostuu. Tällaisten metakognitiivisten viestintätaitojen lisäksi voidaan puhua myös metakommunikaatiosta (metacommunication), jolla tarkoitetaan kommunikaatiota kommunikaatiosta. Vuorovaikutusosaamisen relationaalisuuden ja työyhteisön kehittämisen näkökulmasta metakommunikaatio tarkoittaa esimerkiksi sellaista viestintää, jossa omaa viestintäkäyttäytymistä ja sen tarkoitusperiä jäsenetään muille vuorovaikutussuhteen osapuolille. Tämä tarkoittaa reflektoinnin sanoittamista dialogiseen tarkoitukseen.

Vuorovaikutusosaamisen kehittäminen liittyy olennaisesti siihen, että työyhteisöissä syntyy vastuullista ja eettistä vuorovaikutusta ja että työyhteisön vuorovaikutustilat ovat rakentavan keskustelun paikkoja. Vuorovaikutusosaamisen kehittämisellä tähdätään siihen, että työyhteisön kaikilla jäsenillä on taito huolehtia rakentavasta vuorovaikutusilmapiiristä. Ulkopuolinen asiantuntija on usein tarpeen, koska hän pystyy käynnistämään ja ohjaamaan keskusteluja ilman työyhteisön historian ja dynamiikan rasitteita. Toisaalta on tarpeen selvittää, millaiset rakenteet työyhteisössä mahdollistavat esimerkiksi sen, että esimiehet huolehtivat kollektiivisesta kehittämisestä ja vuorovaikutustilojen ohjaamisesta. On tärkeää, että ne, jotka ylipäättään vastaavat työyhteisön kehittämisestä, jäsentävät ja pohtivat sitä, miten vuorovaikutusosaamista kehitetään, ketkä ovat kehittämisvastuussa ja miten kehittämistoimet organisoidaan.

Vuorovaikutussuhteilla on suuri merkitys työyhteisön toiminnassa, ja työyhteisöjen kehittämisen keskeinen kysymys onkin, miten relationaalisuutta voidaan vahvistaa työyhteisön eri tasoilla ja areenoilla. Dynaamisesti muuttuvassa työelämässä on tärkeää pystyä tunnistamaan työyhteisössä vallitsevia todellisuuksia, selkeyttämään omaa ajatusmaailmaa ja vuorovaikutukseen liittyviä tekijöitä sekä sanoittamaan niitä muille. Tämä vaatii sekä taitoa että halua toimia tilanteissa tarkoituksenmukaisella tavalla, mutta myös taitoa ja halua käydä avointa keskustelua siitä, minkä kukin kokee tarkoituksenmukaiseksi viestintäkäyttäytymiseksi kussakin tilanteessa.

Vuorovaikutusosaamista ei juuri ole jäsennetty interpersonaalisten viestintäteorioiden näkökulmasta. Vuorovaikutusosaamisen käsitteen ja relationaalisuutta korostavien interpersonaalisten teorioiden molemminpuolinen integrointi on tärkeä ja mielenkiintoinen haaste myös työelämän kehittämisen kannalta. Relationaalisuutta korostavat kehittäminen menetelmät korostavat työyhteisön systeemisen luonteen ymmärtämistä, kaikkien työyhteisön jäsenien osallistumisen mahdollistamista sekä dialogisten menetelmien käyttöä. Kehittäminen tapahtuu yhdessä työyhteisön jäsenien kanssa, mikä edellyttää erilaisten vuorovaikutteisten tilojen synnyttämistä työyhteisöön.

## Kirjallisuus

- Barge, K. & Fairhurst, G. T. (2008) Living Leadership: A Systemic Constructionist Approach. *Leadership* 4 (3), 227–251.
- Barge, J.K. & Little, M. (2002) Dialogical Wisdom, Communicative Practice, and Organizational Life. *Communication Theory* 12 (4), 375–397.
- Baxter, L. A. & Braithwaite, D. O. (2008) Relational Dialectics Theory. Crafting Meaning from Competing Discourses. Teoksessa L. A. Baxter & D. O. Braithwaite (toim.) *Engaging Theories in Interpersonal Communication: Multiple Perspectives*. Los Angeles: Sage, 349–361.
- Baxter, L. A. & Montgomery, B. (1996) *Relating. Dialogues and Dialectics*. New York: Guilford.
- Bruss, M. B., Morris, J. R., Dannison, L. L., Orbe, M. P., Quitugua, J. & Palacios, R. T. (2005) Food, Culture, and Family: Exploring the Coordinated Management of Meaning Regarding Childhood Obesity. *Health Communication* 18 (2), 155–175.
- Bushe, G. & Marshak, R. J. (2008) The Postmodern Turn in OD. *OD Practitioner* 40 (4), 9–11.
- Burleson, B. R., Metts, S. & Kirch, M. W. (2000) Communication in Close Relationships. Teoksessa C. Hendrick & S. S. Hendrick (toim.) *Close relationships. A sourcebook*. Thousand Oaks: Sage, 245–258.
- Cheung-Judge, M.-Y. & Holbeche, L. (2011) *Organization Development: A Practitioner's Guide for OD and HR*. London: KoganPage.
- Cools, C. (2011) Relational Dialectics in Intercultural Couples' Relationships. *Jyväskylä Studies in Humanities* 171. Jyväskylä: University of Jyväskylä.
- Engeström, Y. (2004) *Ekspansiivinen oppiminen ja yhteiskehittely työssä*. Tampere: Vastapaino.
- Escudero, V., Rogers, L. E. & Gutierrez, E. (1997) Patterns of Relational Control and Nonverbal Affect in Clinic and Nonclinic Couples. *Journal of Social and Personal Relationships* 14 (1), 5–29.
- Foley, M. & Duck, S. (2006) Relational Communication. Teoksessa O. Hargie (toim.) *The Handbook of Communication Skills*. 3. painos. London: Routledge, 427–450.
- Gergen, K. J. (2009) *Relational Being: Beyond Self and Community*. New York: Oxford University Press.
- Greene, J. O. & Burleson, B. R. (2003) *Handbook of Communication and Social Interaction Skills*. Mahwah: L. Erlbaum Associates.

- Halone, K. K. & Pecchioni, L. L. (2001) Relational Listening: A Grounded Theoretical Model. *Communication Reports* 14 (1), 59–71.
- Hargie, O. & Tourish, D. (2000) Communication and Organisational Success. Teoksessa O. Hargie & D. Tourish (toim.) *Handbook of Communication Audits for Organisations*, London: Routledge, 4–21.
- Hosking, D. M. (2011) Telling Tales of Relations: Appreciating Relational Constructionism. *Organization Studies* 32 (1), 47–65.
- Hutton, C. & Liefoghe, A. (2011) Mind the Gap: Revisioning Organization Development as Pragmatic Reconstruction. *Journal of Applied Behavioral Science* 47 (1), 76–97.
- Keyton, J. (1999) *Group Communication: Process and Analysis*. Mountain View: Mayfield.
- Lewin, K. (1951) *Field Theory in Social Science*. New York: Harper & Row.
- Littlejohn, S. W. & Foss, K. A. (2009) *Encyclopedia of Communication Theory*. Vol 2. Thousand Oaks: Sage.
- Littlejohn, S. W. & Foss, K. A. (2008) *Theories of Human Communication*. Yhdeksäs painos. Belmont: Wadsworth.
- Marshak, R. J. & Grant, D. (2008) Organizational Discourse and New Organization Development Practices. *British Journal of Management* 19 (1), 7–19.
- Millar, F. E. & Rogers, L. E. (1987) Relational Dimensions of Interpersonal Dynamics. Teoksessa M. E. Roloff & G. R. Miller (toim.) *Interpersonal Processes: New Directions in Communication Research*. Newbury Park: Sage, 117–139.
- Mirvis, P. H. (2006) Revolutions in OD: The New and the New, New Things. Teoksessa J. V. Gallod (toim.) *Organizational Development*. San Francisco: Jossey-Bass, 39–88.
- Montgomery, E. (2004) Tortured Families: A Coordinated Management of Meaning Analysis. *Family Process* 43, 349–371.
- Orbe, M. P. & Camara, S. K. (2010) Defining Discrimination Across Cultural Groups: Exploring the (Un-)Coordinated Management of Meaning. *International Journal of Intercultural Relations* 34 (3), 283–293.
- Parks, M. R. (1994) Communication Competence and Interpersonal Control. Teoksessa M. L. Knapp & G. R. Miller (toim.) *Handbook of Interpersonal Communication*. Toinen painos. Beverly Hills: Sage, 589–618.
- Pearce, W. B. (2008) Toward a New Repertoire of Communication Skills for Leaders and Managers. *The Quality Management Forum* 34 (4), 4–7.
- Pearce, W. B. (2007) *Making Social Worlds. A Communication Perspective*. Malden: Blackwell.
- Pearce, W. B. (1995) Bringing News of Difference: Participation in Systemic Social Constructionist Communication. Teoksessa L. R. Frey (toim.) *Innovations in Group Facilitation: Applications in Natural Settings*. Cresskill: Hampton Press, 94–116.
- Pearce, W. B. & Cronen, V. (1980) *Communication, Action and Meaning*. New York: Praeger.
- Pearce, W. B. (1976) The Coordinated Management of Meaning: A Rules-Based Theory of Interpersonal Communication. Teoksessa G. R. Miller (toim.) *Explorations in Interpersonal Communication*. Beverly Hills: Sage, 17–36.
- Prentice, C. M. & Kramer, M. W. (2006) Dialectical Tensions in the Classroom: Managing Tensions Through Communication. *Southern Communication Journal* 71 (4), 339–361.
- Puutio, R. (2009) Hidden agendas. Situational Tasks, Discursive Strategies and Institutional Practices in Process Consulting. *Jyväskylä Studies in Education, Psychology and Social Research* 369. Jyväskylä: University of Jyväskylä.
- Rogers, L. E. (2008) Relational Communication Theory. A Systemic-Interactional Approach to Interpersonal Relationships. Teoksessa L. A. Baxter & D. O. Braithwaite (toim.) *Engaging Theories in Interpersonal Communication: Multiple Perspectives*. Los Angeles: Sage, 335–348.
- Rogers, L. E. & Escudero, V. (2004) Relational Communication: An Interactional Perspective to the Study of Process and Form. Mahwah: Lawrence Erlbaum Associates.
- Rogers, L. E. & Farace, R. (1975) Analysis of Relational Communication in Dyads: New Measurement Procedures. *Human Communication Research* 1 (3), 222–239.

- Rouhiainen-Neunhäuserer, M. (2009) Johtajan vuorovaikutusosaaminen ja sen kehittyminen. Johtamisen viestintähaasteet tietoperustaisessa organisaatiossa. Jyväskylä Studies in Humanities 128. Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto.
- Shotter, J. (1993) *Conversational Realities: Constructing Life Through Language*. Thousand Oaks: Sage.
- Sias, P. M. (2009) *Organizing Relationships. Traditional and Emerging Perspectives on Workplace Relationships*. Thousand Oaks: Sage.
- Spitzberg, B. H. (2003) Methods of Interpersonal Skill Assessment. Teoksessa J. O. Greene & B. R. Burleson (toim.) *Handbook of Communication and Social Interaction Skills*. Mahwah: L. Erlbaum Associates, 93–134.
- Takeuchi, H. & Nonaka I. (2004) *Hitotsubashi on Knowledge Management*. Tokio: John Wiley and Sons.
- Tourish, D. & Hargie, O. (2009) Auditing Communication to Maximize Performance. Teoksessa O. Hargie & D. Tourish (toim.) *Auditing Organizational Communication. A Handbook of Research, Theory and Practice*. London: Routledge, 27–51.
- Trenholm, S. & Jensen, A. (2008) *Interpersonal Communication*. Kuudes painos. New York: Oxford University Press.
- Valkonen, T. (2003) Puheviestintätaitojen arviointi. Näkökulmia lukiolaisten esiintymis- ja ryhmätaitoihin. Jyväskylä Studies in Humanities 7. Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto.
- Watzlawick, P., Beavin Bavelas, J. & Jackson, D. D. (1967) *Pragmatics of Human Communication. A Study of Interactional Patterns, Pathologies, and Paradoxes*. New York: Norton.
- Wood, J. T. (2000) *Relational Communication: Continuity and Change in Personal Relationships*. Toinen painos. Belmont, CA: Wadsworth.

---

---

# **Nuorten työntekijöiden työuupumus, suoritus- ja sosiaaliset strategiat ja työolot**

## **Eroavatko nuoret työntekijät vanhemmista työtovereistaan?**

**Hely Innanen & Katariina Salmela-Aro**

Jyväskylän yliopisto

.....

### **Abstrakti**

Tutkimuksessa tarkasteltiin sukupuolieroja nuorten työntekijöiden (18–30-vuotiaat) työuupumuksessa, suoritus- ja sosiaalisissa strategioissa sekä arvioinneissa työoloista (työmäärä, vaikutusmahdollisuudet, palkitseminen, yhteisöllisyys, oikeudenmukaisuus sekä arvot). Tutkimusjoukkona olivat nuoret työntekijät neljässä organisaatiossa (IT-ala, sairaala, yliopisto ja logistiikka-ala) (N = 378, naisia 56 %). Työuupumuksessa ei todettu varhaisuralla sukupuolieroja, ja työuupumustasot olivat kohtuulliset. Miehet käyttivät suoritusoptimismia; naiset vältteleviä suoritusstrategioita ja sosiaalista optimismia. Miehet arvioivat vaikutusmahdollisuutensa paremmiksi ja organisaation oikeudenmukaisemmaksi kuin naiset. Nuoret kokivat vähemmän emotionaalista uupumusta, mutta olivat kyynisempiä ja heidän ammatillisen tehokkuuden tunteensa oli vanhempia työntekijöitä (N=1514) heikompi. Nuoret käyttivät vanhempia työntekijöitä enemmän vältteleviä suoritusstrategioita, mutta olivat sosiaalisesti optimistisempia. Nuoret arvioivat työmääränsä hallittavammaksi mutta arvonsa vähemmän yhteneviksi organisaation arvojen kanssa kuin vanhemmat työntekijät. Organisaatioiden kehittäjien tulisi tukea nuorten työntekijöiden myönteisiä suoritus- ja sosiaalisia strategioita sekä nuorten työntekijöiden ja organisaation arvojen yhtenevyyttä. Työurien jatkuvuutta voitaisiin tukea esimerkiksi työyhteisön vuorovaikutusta ja palkitsemisen kokemuksia tarjoavalla tiimityöskentelyllä sekä mentoroinnilla.

Avainsanat: ammatillinen tehokkuus, emotionaalinen uupumus, kyynisyys, suoritus- ja sosiaaliset strategiat, työelämäalueet, sukupuolierot, varhainen ura, ikäkausierot

### **Johdanto**

Sekä opiskeluaikana (Salmela-Aro ym. 2009, 1325) että työelämässä tehdyt tutkimukset painottavat uupumuksen jatkuvuutta (Ahola & Hakanen 2007, 107). Nuorten naisten on todettu olevan poikia alttiimpia uupumukselle (Salmela-Aro ym. 2008, 683–684). Superin (1980, 291) työurateorian mukaan yksilö käy elämänsä aikana läpi neljä työuravaihetta. Työuran varhaisvaiheessa nuori työntekijä aloittaa sopeutumisen työyhteisöön, ylläpidon vaiheessa työuran keskivaiheilla työntekijä pyrkii säilyttämään työn imun ja tuottavuuden. Luopumisen vaiheessa työntekijä on edelleen tuottava työntekijä, mutta alkaa valmistautua eläkkeelle siirtymiseen (Greenhaus ym. 2009, 36–37). Suomessa sekä naisten että miesten on mahdollista käydä kokopäivätyössä (Lehto & Sutela 2008), koska kunnilla on päivähoidon järjestämisvelvollisuus (Pulkkinen 2004). Nuoret työntekijät toimivatkin useissa vaativissa

rooleissa astuessaan työelämään: puolisona, pienten lasten vanhempina, kansalaisina ja työntekijöinä. Useat erilaiset roolit luovat monenlaisia vaatimuksia nuorten työuralla. Nuorten työuransa alussa olevien työuupumusta on kuitenkin tutkittu vähän erityisesti sukupuolierojen näkökulmasta. Tutkimuksemme tavoitteena on täyttää tämä aukko tutkimuskirjallisuudessa. Lisäämme tutkimuskirjallisuuden tietoa vertaamalla työuupumuksen taustalla vaikuttavien nuorten nais- ja miestyöntekijöiden arviointeja suoritus- ja sosiaalisista strategioista ja työoloista. Lisäksi vertaamme nuoria työntekijöitä vanhempiin työntekijöihin, jotka ovat uran ylläpidon ja luopumisen vaiheissa (Super 1980, 291). Sosiaalisen vaihdon teorian (SET) mukaan työhyvinvoinnin avainkysymys on, miten työntekijän ja organisaation vuorovaikutus toimii (Cropanzano & Mitchell 2005, 890). Hyvä yksilön ja organisaation yhteensopivuus (P-O-fit) tukee vuorovaikutusta, luottamusta ja hyvinvointia (Edwards & Cable 2009, 274). Aiemmissa tutkimuksissa on esitetty, että nuoret työuran alkuvaiheessa olevat työntekijät ovat alttiita työuupumukselle, kun taas vanhemmat työntekijät ovat työuran ylläpidon vaiheessa oppineet työuupumukselta suojaavia selviytymiskeinoja (Hakanen ym. 2006).

### Sukupuoli- ja ikäkausierot työuupumuksessa

Maslach ja Leiter (1997) määrittivät työuupumuksen kolmiulotteisena psykologisena oireyhtymänä, johon kuuluvat uupumusasteinen väsymys, kyynisyys ja vähäinen ammatillisen tehokkuuden tunne. Uupumusasteinen väsymys kuvaa emotionaalisen energian laskua; kyynisyys kognitiivista työn ja työtovereiden etäännyttämistä. Voimavarojen vähetessä työntekijä alkaa epäillä omaa osaamistaan ja pätevyyttään työssä, jolloin ammatillisen tehokkuuden tunne alkaa laskea (Maslach ym. 2001, 402–403). Aiempien työelämässä tehtyjen tutkimusten mukaan naiset ovat kokeneet emotionaalista uupumusta miehiä enemmän, kun taas miehillä on todettu enemmän kyynisyyden kokemuksia (Maslach ym. 2001, 410). Miehet ovat myös arvioineet ammatillisen tehokkuuden tunteensa korkeammalle kuin naiset (Leiter & Maslach 2004, 107). USA:ssa naisilla on todettu enemmän emotionaalista uupumusta kuin miehillä, ja miehillä naisia enemmän kyynisyyttä. Eurooppalaisessa kontekstissa erot ovat olleet pieniä (Purvanova & Muros 2010, 175). Sukupuolierot emotionaalaisessa uupumuksessa voivat johtua myös naisten kokemista kodin ja työn yhteensovittamisen ristiriidoista (Price & Spence 1994, 81–82; Schaufeli & Bakker 2004, 309–310). Maskuliiniset sukupuoliroolit ja työelämän saavutusten suurempi merkitys miehille (ks. Eccles 2011, 198–199) voivat selittää aiemmissa tutkimuksissa esiteltyjä miesten naisia korkeampia kyynisyys- ja ammatillisen tehokkuuden tunteen tasoja. Aiempien ristiriitaisten tulosten johdosta päätelmien tekemisessä on oltava varovainen, koska virheelliseen informaatioon perustuvat päätökset organisaatioissa voivat vaikeuttaa nuorten naisten uralla etenemistä (Purvanova & Muros 2010, 168).

Aiempien tutkimusten tulokset ikäkausieroista työuupumuksessa ovat olleet ristiriitaisia. Nuorten, 18–29-vuotiaiden työntekijöiden, on todettu raportoivan enemmän työuupumusta kuin heidän 30–40-vuotiaiden työtovereidensa (Maslach ym. 2001, 409). Sitä vastoin Leiterin ja Maslachin (2004, 112) mukaan nuoret työntekijät kokivat työuransa alussa vähemmän uupumusasteista väsymystä, mutta myös vähemmän ammatillisen tehokkuuden tunnetta kuin vanhemmat työtoverit. Suomalaiset nuoret eivät ole aiemmissa tutkimuksissa olleet erityisen uupuneita, vaan eniten työuupumusta ovat kokeneet vanhimmat työntekijät (Ahola ym. 2004, 4111).

### Suoritus- ja sosiaalisten strategioiden rooli työuupumuksessa

Eccles (2011, 198) on todennut, että yksilölliset motivaatiotekijät vaikuttavat yksilöiden pyrkimykseen suoritus- ja sosiaalisissa tilanteissa. Yksilöllisiä tekijöitä voidaan tarkastella tutkimalla työntekijöiden suoritus- ja sosiaalisia strategioita. Suoritus- ja sosiaaliset strategiat jaetaan *suoritusoptimismiin* ja *sosiaaliseen optimismiin* (toiminnallisiin strategioihin) sekä

*suorituspessimismiin ja sosiaaliseen pessimismiin* (huonosti toimiviin strategioihin). Suoritusoptimismi kuvaa tehtävään keskittyvää toimintaa. Positiivisten, optimististen odotusten on aiemmin todettu suojaavan emotionaaliselta uupumukselta erityisesti miehiä (Mäkikangas & Kinnunen 2003, 547 ). Suorituspessimismiä luonnehtii tehtävän välttely (Eronen ym. 1998, 159), jonka on todettu olevan yhteydessä emotionaaliseen uupumukseen, kyynisyyteen ja ammatillisen tehottomuuden tunteisiin (Salmela-Aro ym. 2009, 168). Varhaisten tutkimusten mukaan suoritusoptimismin käytössä ei ole todettu sukupuolieroja (Parsons ym. 1982, 430). Toisten strategiatutkimusten mukaan nuoret naiset raportoivat miehiä enemmän välttelyä ja avuttomuutta suoritustilanteissa, ja miehet naisia useammin suoritusoptimismia (Dweck & Bush 1976, 154). Viimeaikaiset opiskeluympäristössä tehdyt suomalaiset tutkimukset ovat osoittaneet, että nuoret naiset käyttävät nuoria miehiä enemmän suorituspessimismia (Aunola ym. 2000, 300–301). Yliopisto-opintojen aikainen suoritusoptimismi on ennustanut matalaa emotionaalisen uupumuksen tasoa, vähäistä kyynisyyttä ja hyvää ammatillisen tehokkuuden tunnetta, kun taas suorituspessimismi on ennustanut emotionaalista uupumusta, kyynisyyttä ja matalaa ammatillisen tehokkuuden tunnetta työuran alussa (Salmela-Aro ym. 2009, 168).

Sosiaalista optimismia kuvataan optimistisina tunteina sosiaalisessa vuorovaikutuksessa ja yhteisöllisyyden tunteina, kun taas sosiaalista pessimismia luonnehtii sosiaalinen vetäytyminen (Eronen & Nurmi 1999; Salmela-Aro ym. 2011, 10). Nuoret naiset raportoivat opiskeluympäristössä tehdyssä tutkimuksessa miehiä enemmän depressiivisyyttä ja sosiaalista vetäytymistä (Sondaite & Zukauskienė 2005, 373). Sekä suoritusstrategiat (Nurmi ym. 2003, 86) että sosiaaliset strategiat ovat osoittautuneet varsin pysyviksi (Caspi ym. 1989, 33), koska toiminta vahvistaa samanlaista käyttäytymistä tulevilla tilanteilla (Eronen & Nurmi 1999, 142). Sosiaalinen ympäristö voi kuitenkin muuttaa strategioita (Eronen, Nurmi & Salmela-Aro 1997, 47). Schaufelin ja Enzmannin (1998) määrittelyjen mukaan työuupumusta selittävät sekä yksilölliset tekijät että työoloista johtuvat tekijät.

### Työolojen merkitys työuupumuksessa

Maslach ja Leiter (1997) määrittelivät kuusi merkittävää työuupumukseen yhteydessä olevaa työhön liittyvää tekijää: työmäärä, vaikutusmahdollisuudet, palkitseminen, yhteisöllisyys, oikeudenmukaisuus ja arvot. Työn vaatimukset, kuten liiallinen työmäärä, ovat merkitsevästi yhteydessä työuupumukseen (Hakanen ym. 2006, 504), kun taas vaikutusmahdollisuudet työssä (Bakker ym. 2005, 177) ja hyvät työtovereiden väliset vuorovaikutussuhteet suojaavat työuupumukselta (Maslach ym. 2001, 414–415). Työhyvinvointia tukeva palkitsemisen kokemus voi olla ulkoista (sosiaalinen hyväksyntä) tai sisäistä (hyvin tehty työ). Oikeudenmukaisuuden kokemukset suojaavat emotionaaliselta uupumukselta ja kyynisyydeltä (Elovainio ym. 2002, 107). Työntekijän ja organisaation yhtenevät arvot tukevat ammatillisen tehokkuuden tunteita työssä (Siegal & McDonald 2004, 299). Aiemmissa tutkimuksissa miehet ovat arvioineet työmääränsä sopivammaksi, vaikutusmahdollisuutensa paremmiksi ja organisaation oikeudenmukaisemmaksi kuin naiset. Naiset sitä vastoin ovat arvioineet miehiä enemmän arvojen yhtenevyyttä organisaation arvojen kanssa. Palkitsemisen ja yhteisöllisyyden kokemuksissa ei ole todettu sukupuolieroja (Leiter & Maslach 2004, 107).

Leiter ja Maslach (2004, 107) ovat vertailleet eri ikäryhmien kokemuksia työoloistaan. Nuoret työntekijät arvioivat työmääränsä hallittavaksi ja yli 60-vuotiaat liialliseksi, vaikutusmahdollisuuksia työssä koki eniten yli 60-vuotiaiden ikäryhmä, kun taas nuoret 18–29-vuotiaat kokivat heillä olevan vähiten vaikutusmahdollisuuksia. Vaikutusmahdollisuudet lisääntyivät iän mukana. Palkitsemista kokivat saavansa eniten yli 60-vuotiaat ja vähiten nuoret ikäluokat (18–29-vuotiaat ja 30–39-vuotiaat). Yhteisöllisyyttä ja oikeudenmukaisuutta raportoivat työyhteisöissään eniten yli 60-vuotiaat ja 18–29-vuotiaat; vähiten 40–49-vuotiaat. Arvojen yhtenevyyttä organisaation arvoihin kokivat eniten yli 60-vuotiaat ja vähiten 18–29-

vuotiaat. Tarkastelemalla nuorten ja vanhempien työntekijöiden työuupumusarviointeja, suoritus- ja sosiaalisia strategioita sekä työolotekijöitä voimme saada organisaatioiden kehittämistä tukevaa relevanttia tietoa yksilön ja organisaation yhteensopivuutta (P-O fit) tukevista tekijöistä varhaisuralla ja työuran jatkuessa.

## Tutkimuksen tavoitteet ja tutkimuskysymykset

Tutkimuksen tavoitteena oli tutkia sukupuolieroja nuorilla työntekijöillä (18–30-vuotiaat,  $N=386$ , 60 % naisia) emotionaalisessa uupumuksessa, kyynisyydessä ja ammatillisen tehokkuuden tunteessa. Lisäksi tutkimme sukupuolieroja suoritus- ja sosiaalisissa strategioissa (suoritusoptimismi ja -pessimismi, sosiaalinen optimismi ja sosiaalinen pessimismi) sekä arvioinneissa työoloista (työmäärä, vaikutusmahdollisuudet, palkitseminen, yhteisöllisyys, oikeudenmukaisuus ja arvot). Aiempien tutkimusten tulosten perusteella oletimme (hypoteesi 1), että nuoret miehet arvioisivat kyynisyyden ja ammatillisen tehokkuuden tasonsa korkeammaksi kuin nuoret naiset, kun taas naisilla emotionaalisen uupumuksen taso olisi miehiä korkeampi (Maslach ym. 2001, 410). Aiempien tutkimusten (Eronen & Nurmi 1999, 142) mukaan oletimme (hypoteesi 2), että nuoret naiset arvioisivat suoritusoptimisminsa matalammaksi (ks. myös Eccles 2011, 198–199) ja sosiaalisen pessimisminsä korkeammaksi kuin miehet (Sondaite & Zukauskienė 2005, 373). Aiempien tutkimusten perusteella (Leiter & Maslach 2004, 107) oletimme edelleen (hypoteesi 3), että miehet arvioisivat työuran alussa työmääränsä sopivammaksi sekä vaikutusmahdollisuutensa ja organisaation oikeudenmukaisuuden korkeammaksi kuin naiset, kun taas naiset arvioisivat työuransa alussa miehiä useammin arvojensa olevan yhtenevät organisaation arvojen kanssa.

Lopuksi vertasimme nuorten työntekijöiden arviointeja emotionaalisesta uupumuksestaan, kyynisyydestään, ammatillisen tehokkuuden tunteestaan, suoritus- ja sosiaalisista strategioistaan sekä työoloistaan vanhempien työntekijöiden vastaaviin arviointeihin. Oletimme aiempien tutkimustulosten perusteella (Leiter & Maslach 2004, 112; Maslach ym. 2001, 409) (hypoteesi 4a), että nuoret työntekijät raportoisivat enemmän uupumusasteista väsymystä mutta vähemmän ammatillista tehokkuutta (Leiter & Maslach 2004, 112) kuin vanhemmat työntekijät. Suoritus- ja sosiaalisia strategioita ei ole aiemmin tutkittu vertaamalla nuorten käyttämiä strategioita vanhempien työntekijöiden strategioihin. Suomalaisessa työuupumustutkimuksessa on esitetty, että työuupumus lisääntyy iän myötä (Ahola ym. 2004, 4111). Koska suoritus- ja sosiaaliset strategiat ovat yhteydessä työuupumukseen (vrt. Salmela-Aro ym. 2009, 2011), oletimme (hypoteesi 4b) nuorten työntekijöiden arvioivan optimisminsa suoritus- ja sosiaalisissa tilanteissa korkeammalle kuin vanhemmat työntekijät. Oletimme edelleen (hypoteesi 4c) aiempien tutkimustulosten perusteella (Leiter & Maslach 2004, 107), että nuoret työntekijät arvioisivat työmääränsä hallittavammaksi ja yhteisöllisyyden sekä oikeudenmukaisuuden kokemuksensa korkeammalle kuin vanhemmat työntekijät. Lisäksi oletimme, että nuoret arvioisivat vaikutusmahdollisuutensa ja palkitsemisen organisaatiossa vähäisemmiksi sekä arvonsa vähemmän yhteneviksi työyhteisön arvojen kanssa kuin heitä vanhemmat työntekijät.

## Menetelmä

### Osallistujat

Osallistujat olivat neljästä eri organisaatiosta: IT-alan yritys (11 %,  $N = 193$ ; 54,7 % naisia), yliopisto (16 %,  $N = 286$ ; 57,7 % naisia), terveydenhuoltoalan organisaatio (27 %,  $N = 472$ ; 91,3 % naisia) ja kuljetusalan organisaatio (46 %,  $N = 849$ ; 54,7 % naisia). Kyselylomakkeen palautti 55 % työntekijöistä. Osallistujien ikä vaihteli 18–63 vuoden välillä ( $M = 40.6$ ,  $SD = 10$  vuotta 1 kuukausi). Tutkittavat oli jaettu ikäluokkiin (18–30-vuotiaat, 31–40-vuotiaat, 41–50-



vuotiaat, 51–63-vuotiaat). Suurin osa osallistujista oli ei-johtavassa asemassa (89 %). Nuoressa ikäluokassa (18–30-vuotiaat) kuljetusalan organisaatiossa työskenteli 46 % (N = 176), terveydenhuollossa 10 % (N = 39), yliopistossa 22 % (N = 86), ja IT-alan yrityksessä 22 % (N = 85). Työuran varhaisvaiheessa olevien keski-ikä oli 26 vuotta ( $SD = 3.11$ /miehet;  $3.19$ /naiset).

Nuoret ja vanhemmat työntekijät eivät eronneet merkitsevästi toisistaan taustatekijöiden suhteen. Nuoresta ikäluokasta 52 % oli käynyt ammattikoulun tai opiston, korkeakoulututkinto oli 14 %:lla tutkittavista. 54 % vastaajista eli parisuhteessa. 60 % vastaajista arvioi taloudellisen tilansa melko hyväksi. Esimiesasemassa oli 4 %. Nuorista työntekijöistä 34 % oli työskennellyt nykyisessä tehtävässään alle kaksi vuotta ja 15 % 3–5 vuotta. Koko aineistossa suurin osa tutkittavista (54 %) oli käynyt ammattikoulun tai opiston, 30 % ammattikurssin. Korkeakoulututkinto oli 16 %:lla tutkittavista. Esimiesasemassa ilmoitti toimivansa 10 % vastaajista. 20 % tutkittavista oli työskennellyt nykyisessä tehtävässään alle kaksi vuotta, 19 % 3–5 vuotta ja 12 % 6–10 vuotta.

## Kyselylomakkeet

*Maslach Burnout Inventory – General Survey (MBI-GS)* kyselyllä (16 väittämää) mitattiin osallistujien kokemuksia työuupumuksesta (Byrne, 1994; Schaufeli ym. 1996) asteikolla 0 (ei koskaan) – 6 (päivittäin). Summamuuttajat olivat: uupumusasteinen väsymys (5 kysymystä), esimerkiksi *”Työpäivän jälkeen tunnen olevani aivan lopussa”*; kyynisyys (5 kysymystä), esimerkiksi *”Epäilen, onko työlläni mitään merkitystä”*; ja ammatillisen tehokkuuden tunne (6 kysymystä), esimerkiksi *”Pystyn ratkaisemaan tehokkaasti työssäni eteen tulevat ongelmat”*. Koko aineistossa Cronbachin alpha reliabiliteetit olivat uupumusasteisessa väsymyksessä 0.90, kyynisyydessä 0.82 ja ammatillisen tehokkuuden tunteessa 0.80. Nuoressa ikäluokassa reliabiliteetit olivat miehillä emotionaalisessa uupumuksessa 0.88, kyynisyydessä 0.85 ja ammatillisen tehokkuuden tunteessa 0.77. Naisilla reliabiliteetit olivat emotionaalisessa uupumuksessa 0.88, kyynisyydessä 0.82 ja ammatillisen tehokkuuden tunteessa 0.83.

*Strategy and Attribution Questionnaire (SAQ)* kyselyllä tutkittiin osallistujien suoritus- ja sosiaalisia strategioita (Nurmi ym. 1995, 111–112). SAQ sisältää 20 väittämää, jotka on luokiteltu 4-portaisella Likert-asteikolla (1=täysin eri mieltä, 5=täysin samaa mieltä). Suoritusstrategioita mitattiin optimismilla (6 kohtaa, esimerkiksi *”Kun tartun johonkin tehtävään, olen yleensä varma, että onnistun siinä”*) (Cronbachin alpha 0.77), ja suorituspessimismillä (4 kohtaa, esimerkiksi *”Minulle käy usein niin, että keksin jotain muuta tekemistä, kun minulla on hankala tehtävä edessä”*) (Cronbachin alpha 0.76). Sosiaalisia strategioita mitattiin sosiaalisella optimismilla (4 kohtaa, esimerkiksi *”Minusta tuntuu, että tulen useimmiten hyvin toimeen ihmisten kanssa”*) (Cronbachin alpha 0.65) ja sosiaalisella pessimismillä (4 kohtaa, esimerkiksi *”Vältän ryhmätilanteita ja oleilen mieluiten omissa oloissani tai kahdestaan toisen henkilön kanssa”*) (Cronbachin alpha 0.65). Nuorten ikäluokassa Cronbachin alpha reliabiliteetit olivat miehillä suoritusstrategioissa 0.67/0.76 ja sosiaalisissa strategioissa 0.77/0.69. Naisten Cronbach alpha reliabiliteetit olivat suoritusstrategioissa 0.69/0.74 ja sosiaalisissa strategioissa 0.79/0.72.

*Areas of Worklife Survey (AWLS)* (Leiter & Maslach 1999) kyselyllä mitattiin työntekijöiden arvioita työmäärästä, vaikutusmahdollisuuksista, palkitsemisesta, yhteisöllisyydestä, oikeudenmukaisuudesta ja arvojen yhtenevyydestä organisaation arvojen kanssa. AWLS koostuu Likert-asteikolla luokitelluista väittämistä (29 väittämää) (1=täysin eri mieltä, 5=täysin samaa mieltä). Summamuuttajat olivat: työmäärä (6 kohtaa, esimerkiksi *”Minulla ei ole aikaa tehdä kaikkea sitä työtä mikä pitäisi tehdä”*), vaikutusmahdollisuudet (3 kohtaa, esimerkiksi *”Olen ammatillisessa mielessä itsenäinen työssäni”*), palkitseminen (4 kohtaa, esimerkiksi *”Työtäni arvostetaan”*), yhteisöllisyyden tunne (5 kohtaa, esimerkiksi *”En koe olevani*

*läheinen työtovereideni kanssa*”), oikeudenmukaisuus (6 kohtaa, esimerkiksi “*Resurssit jaetaan työpaikallani oikeudenmukaisesti*”), ja arvojen yhtenevyys organisaation arvojen kanssa (5 kohtaa, esimerkiksi “*Arvoni ovat samanlaiset kuin organisaation arvot*”). Mittarin faktorirakenteen on aiemmissa tutkimuksissa osoitettu olevan pysyvä kaikenlaisissa aineistoissa (Leiter & Maslach 2004, 105). Koko aineistossa Cronbachin alpha reliabiliteetit työmäärälle, vaikutusmahdollisuuksille, palkitsemiselle, yhteisöllisyydelle, ja arvojen yhtenevyydelle olivat hyvää tasoa: 0.71, 0.68, 0.76, 0.74, 0.72 ja 0.74. Nuoressa ikäluokassa reliabiliteetit miehillä olivat 0.77, 0.72, 0.70, 0.73, 0.68 ja 0.69. Naisilla reliabiliteetit olivat 0.72, 0.71, 0.61, 0.78, 0.78 ja 0.75

## Aineiston analyysi

Sukupuolieroja nuorten työntekijöiden työuupumuksessa, suoritus- ja sosiaalisissa strategioissa sekä kokemuksissa työoloista tarkasteltiin *t*-testillä. Eroja eri ikäluokkien välillä työuupumuksessa, suoritus- ja sosiaalisissa strategioissa ja työoloissa tutkittiin ANCOVA-analysillä. Sukupuoli kontrolloitiin ikäluokkien välisessä vertailussa.

## Tulokset

Onko naisten ja miesten työuupumus varhaisuralla erilaista?

Tulokset eivät tukeneet hypoteesia 1. Varhaisella työuralla ei ollut sukupuolieroja emotionaalisessa uupumuksessa [ $t(373) = .02, p > .05$ ], kyynisyudessa [ $t(367) = .08, p > .05$ ] tai ammatillisen tehokkuuden tunteessa [ $t(370) = 1.46, p > .05$ ]. Keskiarvotarkastelut osoittivat, että emotionaalisen uupumuksen ja kyynisyyden taso nuorilla työntekijöillä oli matala ja he kokivat ammatillisen tehokkuuden tunteensa melko hyväksi.

Suoritus- ja sosiaaliset strategiat sekä työolot varhaisuralla: eroavatko naisten ja miesten strategiat ja arvioinnit työoloista toisistaan?

Tulokset tukivat hypoteesia 2. Tulokset osoittivat, että nuoret miehet (18–29-vuotiaat) arvioivat optimistiset suoritusstrategiansa naisia korkeammalle tasolle [ $t(374) = 2.19, p < .05$ ]. Nuorten naisten arvioinnit suoritus pessimismistä [ $t(373) = -2.07, p < .05$ ] ja sosiaalisesta optimismista [ $t(372) = -4.28, p < .001$ ] olivat miesten arviointeja korkeammalla tasolla.

Kolmas tavoitteemme oli tutkia sukupuolieroja nuorten miesten ja naisten välillä työhön liittyvien tekijöiden arvioinneissa (työmäärä, vaikutusmahdollisuudet, palkitseminen, yhteisöllisyyden tunne, oikeudenmukaisuus ja arvot). Tulokset tukivat hypoteesia 3 lukuun ottamatta työmäärää. Tulokset osoittivat, että varhaisella työuralla nuoret miehet arvioivat vaikutusmahdollisuutensa [ $t(368) = 2.01, p < .05$ ] ja organisaation oikeudenmukaisemmaksi [ $t(375) = 2.22, p < .05$ ] kuin naiset. Muissa työhön liittyvien tekijöiden arvioinneissa ei esiintynyt sukupuolieroja.

Taulukko 1: Korrelaatiot, muuttujien keskiarvot ja keskihajonnat (koko aineisto) (N=1800)

Variables	1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	8.	9.	10.	11.	12.	13.
1. Optimismi	1												
2. Pessimismi	-.36 ***	1											
3. Sos.optimismi	.30 ***	-.15 ***	1										
4. Sos.pessimismi	-.54 ***	.34 ***	-.43 ***	1									
5. Työmäärä	.14 ***	-.12 ***	-.18 ***	-.13 ***	1								
6. Vaikutusmahd.	.24 ***	-.10 ***	.12 ***	-.19 ***	.21 ***	1							
7. Palkitseminen	.21 ***	-.12 ***	.20 ***	-.27 **	.20 ***	.37 ***	1						
8. Yhteisöllisyys	.24 ***	-.11 ***	.31 ***	-.31 ***	.23 ***	.32 ***	.46 ***	1					
9. Oik. mukaisuus	.19 **	-.09 ***	.17 ***	-.22 **	.24 ***	.49 ***	.52 ***	.51 ***	1				
10. Arvot	.21 ***	-.14 ***	.20 ***	-.19 ***	.22 ***	.41 ***	.34 ***	.39 ***	.47 ***	1			
11. Uupumus	-.27 ***	.21 ***	-.21 **	.24 ***	-.56 ***	-.34 ***	-.30 ***	-.33 **	-.35 **	-.33 ***	1		
12. Kyynisyys	-.28 ***	.25 ***	-.30 ***	.33 ***	-.24 ***	-.38 ***	-.42 ***	-.43 ***	-.41 ***	-.46 ***	.54 ***	1	
13. Ammatillinen tehokkuus	.41 ***	-.24 ***	.21 ***	-.32 ***	.02	.32 **	-.33 ***	.28 ***	.24 ***	.27 ***	-.16 ***	-.28 ***	1
M	3.98	1.99	3.99	1.80	3.11	3.54	3.30	3.79	3.10	3.49	2.06	1.74	4.43
SD1	.60	.79	.70	.69	.83	.92	.87	.78	.77	.77	1.30	1.29	1.03

Note. \*  $p < .05$  \*\*  $p < .01$  \*\*\*  $p < .001$

Taulukko 2. Iän yhteys työuupumukseen, suoritus- ja sosiaalisiin strategioihin sekä työhön liittyviin tekijöihin (ka/kh). Sukupuoli kontrolloitu (ANCOVA)

	Ikä 18–30 n = 386	Ikä 31–40 n = 493	Ikä 41–50 n = 536	Ikä 51–65 n = 344	F-testi	Parivertailu	n <sub>2</sub>
Emotionaalinen uupumus	1.99(.07)	1.96 (.06)	2.07 (.06)	2.31 (.07)	5.51**	2 < 1,3,4	0.01
Kyynisyys	1.91 (.07)	1.75 (.06)	1.60 (.06)	1.83 (.07)	4.81**	1 > 2,3,4	0.01
Ammatillinen tehokkuus	4.28 (.05)	4.52 (.05)	4.52 (.05)	4.32 (.06)	6.35***	2,3 > 1,4 1 < 4	0.01
Suoritusoptimismi	3.96 (.03)	4.03 (.03)	4.00 (.03)	3.91 (.03)	3.04*	2,3 > 1,4	0.01
Suorituspessimismi	2.15 (.04)	1.93 (.04)	1.90 (.03)	2.08 (.04)	9.67***	1 > 4,,2,3	0.02
Sosiaalinen optimismi	4.06 (.04)	4.04 (.03)	3.96 (.03)	3.84 (.04)	7.72***	1, 2 > 3,4	0.01
Sosiaalinen pessimismi	1.88 (.04)	1.80 (.03)	1.72 (.03)	1.84 (.04)	4.14**	1,4 > 2,3	0.01
Hallittava työmäärä	3.33 (.04)	3.12 (.04)	3.02 (.04)	2.97 (.05)	13.77***	1 > 1,2,3	0.02
Vaikutusmahdollisuudet	3.48 (.05)	3.57 (.04)	3.55 (.04)	3.55 (.05)	.741	ns.	0.00
Palkitseminen	3.24 (.05)	3.29 (.04)	3.36 (.04)	3.31 (.05)	1.44	ns.	0.00
Yhteisöllisyys	3.82 (.04)	3.79 (.04)	3.80 (.03)	3.77 (.04)	.225	ns.	0.00
Oikeudenmukaisuus	3.07 (.04)	3.06 (.04)	3.13 (.03)	3.14 (.04)	1.07	ns.	0.00
Arvot	3.37 (.04)	3.42 (.04)	3.57 (.03)	3.59 (.04)	7.95***	1 < 2,3,4	0.14

Tamhane-vertilu

\*p < .05, \*\*p < .01, \*\*\* p < .001

Ikäkausierot työuupumuksessa, suoritus- ja sosiaalisissa strategioissa ja työolojen arvioinneissa

ANCOVA-analyysien tulokset (taulukko 2) eivät tukeneet hypoteesia 4a ikäkausieroista uupumusasteisessa väsymyksessä. Sen sijaan hypoteesimme kyynisyyden ja ammatillisen tehokkuuden kokemuksissa saivat tukea. Nuoret (18–30-vuotiaat) arvioivat kyynisyyden tasonsa korkeammalle ja ammatillisen tehokkuuden tasonsa matalammaksi kuin vanhemmat, työuran ylläpidon vaiheessa olevat, työntekijät. Toiseksi nuoret työntekijät käyttivät enemmän vältteleviä suoritusstrategioita kuin 31–40-vuotiaat ja 41–50-vuotiaat työntekijät ja olivat sosiaalisesti optimistisempia kuin 51–65-vuotiaat työntekijät. Tulokset tukivat osittain hypoteesia 4b. Nuoret työntekijät käyttivät vähemmän optimistisia suoritusstrategioita kuin työuran ylläpidon vaiheessa olevat työntekijät mutta enemmän sosiaalista optimismia kuin heitä vanhemmat työntekijät. Kolmanneksi, tulokset tukivat osittain hypoteesia 4c. Tulokset osoittivat, että nuoret kokivat työmääränsä hallittavammaksi kuin vanhemmat ikäryhmät, mutta palkitsemisen vähäisemmäksi kuin 41–50-vuotiaat. Nuorten työntekijöiden arvot olivat vähemmän yhtenevät työyhteisön arvojen kanssa kuin vanhempien työntekijöiden arvot. Sen sijaan vaikutusmahdollisuuksien, yhteisöllisyyden tunteiden ja oikeudenmukaisuuden kokemusten arvioinneissa ei havaittu merkitseviä eroja eri ikäkausien välillä, kun sukupuolen vaikutus oli kontrolloitu.

## **Pohdinta**

Psykologiset piirteet kuten suoritusstrategiat (Nurmi ym. 2003; Salmela-Aro ym. 2009) ja sosiaaliset strategiat (Eronen ym. 1997; Salmela-Aro ym. 2011) sekä työoloihin liittyvät tekijät (Maslach ym. 2001; Leiter & Maslach 2004) voivat olla yhteydessä työuupumuksen kokemuksiin varhaisella työuralla. Tutkimuksemme päätavoitteina oli selvittää sukupuolieroja nuorten työntekijöiden työuupumuksen kokemuksissa (emotionaalinen uupumus, kyynisyys, ammatillisen tehokkuuden tunne) ja niihin yhteydessä olevia yksilöllisiä ja työoloihin liittyviä tekijöitä. Lisäksi vertasimme nuorten ja vanhempien työntekijöiden arviointeja työuupumuksesta, suoritus- ja sosiaalisista strategioistaan ja työoloistaan saadaksemme lisätietoa ikäkausien välisistä eroista. On tärkeää tutkia mahdollisia sukupuolieroja työuupumuksessa ja sen taustalla vaikuttavissa tekijöissä jo työuran alussa työelämään vakiintumisen vaiheessa. Lisäksi on tärkeää verrata nuorten työntekijöiden arviointeja vanhempien työntekijöiden arviointeihin työuran ylläpidon ja luopumisen vaiheissa. Näin voimme saada relevanttia lisätietoa yksilöllisistä ja työoloihin liittyvistä tekijöistä työhyvinvoinnin tukijoina ja löytää kestäviin työuriin johtavia tekijöitä. Työntekijän hyvinvoinnin kokonaisvaltainen tukeminen työuran alussa voi vetää nuoria työmarkkinoille varhemmin ja ehkäistä nuorten syrjäytymistä. Työhyvinvoinnin ja työurien kestävyys panostaminen voi vastaavasti siirtää iäkkäiden työntekijöiden eläkkeelle lähtöä myöhäisempään vaiheeseen.

Suomalaisessa yhteiskunnassa varhaisella työuralla olevat nuoret miehet ja naiset voivat varsin hyvin työssään. Heidän emotionaalisen uupumuksen ja kyynisyyden tasonsa oli kohtuullinen ja ammatillisen tehokkuuden tunne varsin hyvää tasoa. Merkitseviä sukupuolieroja ei ollut. Tulos saattaa selittyä kulttuurisella kontekstilla ja on siten linjassa aiempien tulosten kanssa (Purvanova & Muros 2010, 175), joiden mukaan eurooppalaisessa kontekstissa sukupuolierot työuupumuksen kokemuksissa olivat vähäisiä. Suomessa naiset ovat hyvin koulutettuja, ja nuorten perheellisten naisten työssäkäynti on yleistä. Kuntien velvoite päivähoitoon järjestämiseen lisää naisten mahdollisuuksia käydä kokopäivätyössä ja tukee työn ja perheen yhteensovittamista (ks. Lehto & Sutela 2008; Pulkkinen 2004) ja voi vähentää nuorten naisten kokemaa uupumusta. Tulostemme perusteella aiempiin muissa kulttuurisissa konteksteissa saatuihin tuloksiin naisten suuremmasta alttiudesta työuupumukselle tulee suomalaisessa kontekstissa suhtautua varovaisuudella.

Tutkimuksen tulokset tukivat aiempia tutkimustuloksia (Eccles, 2011, 198–199; Sondaite & Zukauskienė 2005, 373). Sekä suoritus- että sosiaalinen optimismi ovat ennustaneet matalaa työuupumustasoa aiemmissa tutkimuksissa (Salmela-Aro ym. 2009, 2011). Koska sosiaalinen ympäristö voi muuttaa käytettyjä strategioita (vrt. Eronen ym. 1997, 47), organisaatioiden kehittäjien tulisi kiinnittää huomiota nuorten naisten suoritusoptimismin ja nuorten miesten sosiaalisen optimismin tukemiseen työelämässä esimerkiksi lisäämällä nuorten työntekijöiden vahvuuksia esille tuovaa, yhteisöllisyyttä ja onnistumisen kokemuksia tarjoavaa tiimimäistä työskentelyä ja mentorointia. Vahvistamalla nuorten työntekijöiden positiivisia strategioita työelämään vakiintumisen vaiheessa ennen kuin työelämän paineet alkavat kasautua, ja lisäämällä näin nuorten työntekijöiden ammatillisen tehokkuuden tunnetta (vrt. Salmela-Aro ym. 2009, 2011), voitaisiin vahvistaa työntekijöiden työn imun ja tuottavuuden kokemuksia työuran ylläpidon vaiheessa ja myös työuran lopussa (Greenhaus ym. 2009).

Tulokset sukupuolieroista työolotekijöiden arvioinneissa olivat linjassa aiempien tutkimusten tulosten kanssa (Leiter & Maslach 2004, 107). Kokemus hyvistä vaikutusmahdollisuuksista voi osaltaan selittää nuorten miesten nuoria naisia korkeampia arviointeja organisaation oikeudenmukaisuudesta. Tässä tutkimuksessa ei tullut esille sukupuolieroja työmäärän hallittavuuden kokemuksissa. Nuorten naisten hyvä koulutus ja osaaminen sekä aktiivinen osallistuminen työelämään tukee todennäköisesti työmäärän hallintaa. Nuorten miesten kokemus hyvistä vaikutusmahdollisuuksista työyhteisössä saattaa kuitenkin olla seurausta heidän paremmista mahdollisuuksistaan vastata työn asettamiin vaatimuksiin työn ja vapaa-ajan rajojen hämärtyessä, vaikka naisten mahdollisuus kokopäivätyöhön onkin yhtä hyvä kuin miehillä. Naisilla saattaa edelleen olla miehiä suurempi rooli vastata kodista ja lapsista yhteiskunnan järjestämän hoidon ulkopuolella (vrt. Price & Spence 1994, 81–82). Kun nuoret perheet ovat hakeutuneet kasvukeskuksiin työn vuoksi, isovanhempien apua lastenhoitoon ei välimatkojen vuoksi ehkä ole saatavissa. Isovanhemmat saattavat myös itse olla edelleen tiiviisti mukana työelämässä. Viimeaikaisissa yhteiskunnallisissa keskusteluissa on painotettu tarvetta saada nuoret naiset osallistumaan enemmän työelämään. Tulokset osoittavat, että organisaatioiden kehittäjien tulisi tukea naisten oikeudenmukaisuuden kokemuksia ja vaikutusmahdollisuuksia työssä vastuun jakamisella ja tukemalla työn ja perheen yhteensovittamista.

Tutkimustulokset tukivat osittain aiempia tutkimustuloksia ikäkausieroista työuupumuksessa (Leiter & Maslach 2004, 112; Maslach ym. 2001, 409). Suomalaiset nuoret kokivat vähemmän emotionaalista uupumusta kuin vanhimmat (55–64-vuotiaat) työntekijät (vrt. Ahola ym. 2004, 4111). On mahdollista, että työelämän hektiset muutokset ja pitkäaikaisen työstressin vaikutukset alkavat kumuloitua johtaen vanhimpien työntekijöiden emotionaaliseen uupumukseen. Koska emotionaalinen uupumus lisääntyy iän myötä ja uupumuksen kokemukset on todettu pitkäaikaisiksi (Toppinen-Tanner 2011, 59), organisaatioiden kehittäjien tulisi interventioiden avulla pyrkiä lisäämään työhyvinvointia tukevaa työntekijän ja organisaation keskinäistä vuorovaikutusta ja luottamusta jo työuran varhaisessa vaiheessa ennen kuin emotionaalista uupumusta alkaa ilmetä (vrt. Cropanzano & Mitchell 2005, 890). Vuorovaikutusta voitaisiin lisätä eri-ikäisten työntekijöiden yhdessä työskentelyllä ja järjestämällä yhteisiä keskustelutilaisuuksia työyhteisössä esille nousseista ongelmista. Työuran alussa nuorten työntekijöiden odotukset organisaatiolle eivät ole ehkä täyttyneet. Tämä saattaa synnyttää kyynisyyden kokemuksia ja etääntymistä organisaatiosta (Maslach ym. 2001, 402–403). Myös nuorten vanhempia työntekijöitä alhaisempaa ammatillisen tehokkuuden tunnetta saattaa selittää lyhyt työkokemus, koska aiempien tutkimustulosten mukaan vanhemmat työntekijät ovat ehtineet oppia työhyvinvointia tukevia selviytymiskeinoja (Hakanen ym. 2004). Organisaatioiden tulisi pyrkiä vastaamaan nuorten odotuksiin hyvällä perehdytyksellä ammatillisen tehokkuuden tunteen lisäämiseksi, palkitsemalla onnistumista ja tukemalla yhteisöllisyyttä työuran alusta alkaen kyynisyyden tunteiden ehkäisemiseksi.

Korkea suoritusoptimismi 31–50-vuotiailla työuran ylläpitämisen ja työn imun vaiheessa olevilla (ks. Greenhaus 2009, 231) voi selittyä työkokemuksen myötä lisääntyneellä motivaatiolla ja ongelmanratkaisutaidolla (vrt. Schaufeli & Enzmann 1998). Nuorten sosiaalista optimismia voitaisiin hyödyntää työyhteisön kehittämisessä sosiaalisen vuorovaikutuksen ja yhteisöllisyyden lisäämiseksi työyhteisössä (Maslach 2004, 414–415). Sosiaalinen optimismi saattaa tukea suoritusoptimismia ja edelleen lisätä hyvän työstä suoriutumisen myötä palkitsevuuden ja työhyvinvoinnin kokemuksia, mikä puolestaan voi lisätä halua työurien pidentämiseen niiden loppupäässä.

Aiempien tutkimusten mukaan yhteneviin arvoihin pohjautuva työntekijän ja organisaation yhteensopivuus (P–O-fit) on keskeinen tekijä työntekijän työhyvinvoinnissa, koska yhteensopivuus tukee vuorovaikutusta ja lisää keskinäistä luottamusta (Edwards & Cable 2009, 274). Vanhempien työntekijöiden työuran aikana kertynyt työ- ja elämäkokemus ja työuran aikana muotoutuneet arvot on nuoria työntekijöitä helpompi suhteuttaa organisaation toteuttamiin arvoihin. Koska työntekijän ja organisaation arvojen yhtenevyys on avaintekijä ammatillisen tehokkuuden tunteen kehittymisessä (Siegal & McDonald 2004, 299), vanhemmat ja kokeneet työntekijät voisivat toimia nuoria varhaisuralla tukevinä mentoreina. Mentorit voisivat pitkän työkokemuksen pohjalta tukea nuorten ja organisaation arvojen yhtenevyyttä, lisätä nuorten työn imua ja sitouttaa nuoria työntekijöitä organisaatioon.

Tutkimuksemme lisäarvona on, että tutkittavien joukko on riittävän heterogeeninen edustamaan varhaisella työuralla sekä naisia että miehiä ja lisäksi eri ikäryhmiin kuuluvia työntekijöitä. Tutkimus tarjoaa relevanttia lisätietoa sukupuolieroista nuorten työntekijöiden työuupumuksessa ja siihen yhteydessä olevista suoritus- ja sosiaalisista strategioista sekä työolotekijöistä. Lisäksi tutkimuksen lisäarvona on, että se kattaa yksilön työuran eri vaiheet varhaisuran työhön vakiintumisen vaiheesta työuran ylläpidon ja työuran päättymisen vaiheisiin vertaamalla työuran eri vaiheissa olevien työntekijöiden kokemuksia. Tuloksia voidaan hyödyntää työn organisoinnissa ja johtamisessa sekä interventioissa pyrittäessä ehkäisemään emotionaalista uupumusta ja kyynisyyttä sekä tukemaan ammatillista tehokkuutta työuran eri vaiheissa. Työurien pidentäminen niiden molemmista päistä on nostettu yhdeksi suomalaisen työelämän tuloksellisuuden avainkysymyksistä. Tutkimuksemme rajoituksena on sen poikittaisnäkökulma, jolloin pitkälle meneviä syy-seuraus-päätelmiä ei voida tehdä. Jatkotutkimuksissa olisi kiinnostavaa seurata pitkittäistutkimuksena samoilla työntekijöillä heidän työuupumuksen kokemuksiaan sekä suoritus- ja sosiaalisia strategioitaan ja arviointejaan työoloista työuran aikana. Näin voitaisiin saada relevanttia lisätietoa työurien jatkuvuuden tukemiseen.

## Kirjallisuus

- Ahola, K. & Hakanen, J. (2007). Job strain, burnout, and depressive symptoms: A prospective study among dentists. *Journal of Affective Disorders*, 104, 103–110. [online]. <URL: <http://dx.doi.org/10.1016/j.jad.2007.03.004>. Luettu 20.8.2012
- Ahola, K., Honkonen, T., Virtanen, M., Aromaa, A. & Lönnqvist, J. (2008). Burnout in relation to age in adult working population. *Journal of Occupational Health*, 50, 362–365. [online]. <URL: <https://www.istage.jst.go.jp/browse/joh/50/4/content>. Luettu 7.9.2012.
- Ahola K, Honkonen T, Kalimo R, Nykyri E, Aromaa A, Lönnqvist J. (2004). Työuupumus Suomessa. Terveys 2000 -tutkimuksen tuloksia. *Suomen lääkärilehti*, 43, 4109–4113. [online]. <URL: <http://www.fimnet.fi/cl/laakarilehti/pdf/2004/SLL432004-4109.pdf>. Luettu 7.9.2012.
- Aunola, K., Stattin, H. and Nurmi, J-E. (2000) Adolescents' achievement orientations, school adjustment, and externalizing and internalizing problem behaviors, *Journal of Adolescence*, 29 (3), 289–306. [online].

- <URL: <http://link.springer.com/article/10.1023/A:1005143607919>. Luettu 15.9.2012.
- Bakker, A. B., Demerouti, E. & Euwema, M. C. (2005) Job Resources Buffer the Impact of Job Demands on Burnout. *Journal of Occupational Health Psychology* 10 (2), 170–180. [online]. <URL: [http://igitur-archive.library.uu.nl/fss/2006-0727-201213/Bakker\\_Demerouti\\_Euwema\\_JDR\\_JOHP\\_2005.pdf](http://igitur-archive.library.uu.nl/fss/2006-0727-201213/Bakker_Demerouti_Euwema_JDR_JOHP_2005.pdf). Luettu 7.9.2012.
- Byrne, M. B. (1994) Burnout: testing for the validity, replication, and invariance of causal structure across elementary, intermediate, and secondary teachers. *American Educational Research Journal*, 31 (3): 645–673. [online]. <URL: <http://www.jstor.org/stable/10.2307/1163231>. Luettu 26.9.2012.
- Caspi, A., Bem, D. J. & Elder, G.H.(1989) Continuities and consequences of international styles across life course. *Journal of Personality*, 57, 375–406. [online]. <URL: <http://web.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?sid=e751a61f-b2a8-415c-ad7e-625b6ead3ec3%40sessionmgr114&vid=2&hid=119>. Luettu 20.8.2012.
- Cropanzano, R. & Mitchell, M. S. (2005) Social Exchange Theory: An Interdisciplinary Review, 874–900 [online]. <URL: <http://jom.sagepub.com/content/31/6/874.abstract>. Luettu 6.9.2012.
- Dweck, C. & Bush, E. (1976) Sex differences in learned helplessness: Differential debilitation with peer and adult evaluators. *Developmental Psychology*, 12, 147–156. [online]. <URL: <http://psycnet.apa.org/index.cfm?fa=buy.optionToBuy&id=1976-11501-001>. Luettu 26.9.2012.
- Eccles, J. (2011) Gendered educational and occupational choices: Applying the Eccles et al. model of achievement-related choices. *International Journal of Behavioral Development*, 35 (3), 195–201. [online]. <URL: <http://jbd.sagepub.com/content/35/3/195.full.pdf+html>. Luettu 26.9.2012.
- Elovainio, M., Kivimäki, M. & Vahtera, J. (2002) Organizational justice: evidence of a new psychological predictor of health. *American Journal of Public Health*, 92, 105–108. [online]. <URL: <http://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC1447369/>. Luettu 26.9.2012.
- Edwards, J. R. & Cable, D. M. (2009). The value of value congruence. *Journal of Applied Psychology*, 94, 654–677. [online]. <URL: <http://public.kenan-flagler.unc.edu/faculty/edwardsj/EdwardsCable2009.pdf>. Luettu 26.9.2012.
- Eronen, S. (2000) Achievement and social strategies and the cumulation of positive and negative experiences during young adulthood. Department of Psychology. University of Helsinki. Research Reports, 22. Helsinki: University Printing House. [online]. <URL: <https://www.doria.fi/bitstream/handle/10024/3718/achievem.pdf?sequence=2>. Luettu 15.9.2012.
- Eronen, S. & Nurmi, J-E. (1999) Social reaction styles, interpersonal behaviors and person perception. A multi-informant approach. *Journal of Social and Personal Relationships*, 16 (3), 315–333. [online]. <URL: <http://spr.sagepub.com/content/16/3/315.full.pdf+html>. Luettu 15.9.2012. <URL: <http://spr.sagepub.com/content/16/3/315.full.pdf+html>. Luettu 5.9.2012.
- Eronen, S., Nurmi, J-E. & Salmela-Aro, K. (1997) Planning-oriented, avoidant, and impulsive social reaction styles: A person-oriented approach. *Journal of Research in Personality*, 31, 34–57. [online]. <URL: <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0092656697921693>. Luettu 26.9.2012.
- Fernet, C., Gagné, M. & Austin, S. (2010) When does quality of relationships with co-workers predict burnout over time? The moderating role of work motivation. *Journal of Organizational Behavior*, 30, 1163–1180. [online]. <URL: <http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1002/job.673/pdf>. Luettu 5.9.2012.
- Greenhaus, J. H., Callahan, G. A. & Godshalk, V. M. (2009). *Career Management*. UK: Sage Publisher. [online].



- <URL:[http://www.google.fi/books?hl=en&lr=&id=XchJNXEue3oC&oi=fnd&pg=PR1&dq=+well-being+at+management+level+at+mid+career+stage&ots=4gtcID3-R-&sig=C3Lsld edSKPlbDnmXAoP4cSdBI&redir\\_esc=y#v=onepage&q&f=false](http://www.google.fi/books?hl=en&lr=&id=XchJNXEue3oC&oi=fnd&pg=PR1&dq=+well-being+at+management+level+at+mid+career+stage&ots=4gtcID3-R-&sig=C3Lsld edSKPlbDnmXAoP4cSdBI&redir_esc=y#v=onepage&q&f=false)
- Hakanen, J. Bakker, A. B. & Schaufeli, W. B. (2006) Burnout and work engagement among teachers. *Journal of School Psychology*, 43, 495–513. [online]. <URL:<http://curriculumstudies.pbworks.com/f/Burnout+and+work+engagement+-+Hakanen,+J.pdf>. Luettu 4.9.2012.
- Langelaan, S., Bakker, A. B., van Doornen, L. J. P. & Schaufeli, W. B. (2006) Burnout and work engagement: Do individual differences make a difference? *Personality and Individual Differences*, 40 (3), 521–532. [online]. <URL: <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0191886905002679>. Luettu 3.9.2012.
- Lehto, A., & Sutela, H. (2008) Työolojen kolme vuosikymmentä-työolotutkimusten tuloksia 1977–2008. Helsinki: Tilastokeskus. [online]. <URL: [http://www.tilastokeskus.fi/tup/julkaisut/tiedostot/isbn\\_978-952-467-930-5.pdf](http://www.tilastokeskus.fi/tup/julkaisut/tiedostot/isbn_978-952-467-930-5.pdf). Luettu 3.9.2012.
- Leiter, M. P. & Maslach, C. (1999) Six areas of worklife: A model of the organizational context of burnout. *Journal of Health and Human Resources Administration*, 21 (4), 472–489. [online]. <URL:[http://cord.acadiau.ca/tl\\_files/sites/cord/resources/Documents/SixAreasOfWorklife1999.pdf](http://cord.acadiau.ca/tl_files/sites/cord/resources/Documents/SixAreasOfWorklife1999.pdf). Luettu 2.9.2012.
- Leiter, M. P. & Maslach, C. (2000) Preventing burnout and building engagement. A complete program for organizational renewal. San Francisco: Jossey-Bass.
- Leiter M. P & Maslach C. (2004) Areas of work life: A structured approach to organizational predictors of job burnout. Teoksessa Perrewé, P.L. & Ganster, D.C. (toim.) *Research in Occupational Stress and Well-Being*. Oxford: JAI Press/Elsevier Sciences Ltd, 91–134. [online]. <URL:[http://scholar.google.fi/scholar?hl=en&q=areas+of+work+life&btnG=&as\\_sdt=1%2C5&as\\_sdt=1](http://scholar.google.fi/scholar?hl=en&q=areas+of+work+life&btnG=&as_sdt=1%2C5&as_sdt=1). Luettu 2.9.2012.
- Maslach, C., Jackson, S. E. & Leiter, M. P. (1996) The Maslach burnout inventory (3. painos). Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press.
- Maslach, C. & Leiter, M. P. (1997) The truth about burnout. How organizations cause personal stress and what to do about it. San Francisco: Jossey-Bass.
- Maslach, C., Schaufeli, W. B. & Leiter, M. P. (2001) Job burnout. *Annual Review of Psychology*, 52, 397–422. [online]. <URL: <http://www.annualreviews.org/doi/abs/10.1146/annurev.psych.52.1.397>. Luettu 6.9.2012.
- Mäkikangas, A. & Kinnunen, U. (2003) Psychosocial work-stressors and well-being: self-esteem and optimism as moderators in a one-year longitudinal sample, *Personality and Individual Differences*, 35, 537–557. [online]. <URL: <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0191886902002179>. Luettu 2.9.2012.
- Nurmi, J.-E., & Salmela-Aro, K. (1997) Social Strategies and Loneliness: a prospective study, *Personality and individual differences*, 23, 205–215. [online]. <URL: <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0191886997000391>. Luettu 5.9.2012.
- Nurmi, J.-E., Aunola, K., Salmela-Aro, K. & Lindroos, M. (2003) The role of success expectation and task-avoidance in academic performance and satisfaction: Three studies on antecedents, consequences and correlates. *Contemporary Educational Psychology*, 28 (1), 59–90. [online]. <URL: <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0361476X02000140>. Luettu 15.8.2012.
- Nurmi, J.-E., Salmela-Aro, K. & Haavisto T. (1995) The strategy and attribution questionnaire: Psychometric properties. *European Journal of Psychological Assessment*, 11 (2), 108–121.
- Parsons, J., Meece, J., Adler, T. & Kaczala, C. (1982). Sex differences in attributions and learned helplessness. *Sex Roles*, 8 (4), 421–432. [online]. <URL:

- [http://scholar.google.fi/scholar?hl=en&q=Parsons%2C+J.%2C+Meece%2C+J.%2C+Adler%2C+T.+%26+Kaczala%2C+C.+%281982%29.+Sex+differences+in+attributions+and+learned+helplessness.+Sex+Roles%2C+8+%284&btnG=&as\\_sdt=1%2C5&as\\_sdt=1](http://scholar.google.fi/scholar?hl=en&q=Parsons%2C+J.%2C+Meece%2C+J.%2C+Adler%2C+T.+%26+Kaczala%2C+C.+%281982%29.+Sex+differences+in+attributions+and+learned+helplessness.+Sex+Roles%2C+8+%284&btnG=&as_sdt=1%2C5&as_sdt=1). Luettu 26.8.2012.
- Price, L. & Spence, S. H. (1994) Burnout symptoms amongst drug and alcohol service employees: Gender differences in the interaction between work and home stressors. *Anxiety, Stress & Coping*, 7(1), 67–84.
- Pulkkinen, L. (2004) A longitudinal study on social development as an impetus for school reform toward an integrated school day. *European Psychologist*, 9, 125–141.
- Purvanova, R. K. & Muros, J. P. (2010) Gender differences in burnout: A meta-analysis. *Journal of Vocational Behavior*, 77, 168–185. [online].  
<URL: <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0001879110000771>. Luettu 30.8.2012.
- Salmela-Aro, K., Savolainen, H. & Holopainen, L. (2009). Depressive symptoms and school burnout during adolescence: Evidence from two cross-lagged longitudinal studies. *Journal of Youth and Adolescence*, 38, 1316–1327. [online]. <URL: <http://link.springer.com/article/10.1007/s10964-008-9334-3>. Luettu 12.8.2012.
- Salmela-Aro, K., Kiuru, N., & Nurmi, J.-E. (2008). The role of educational track in adolescents' school burnout: A longitudinal study. *British Journal of Educational Psychology*, 78, 663–689. [online].  
<URL: <http://web.ebscohost.com/ehost/detail?sid=865add7c-73df-4fee-b7be-6c111f697ec%40sessionmgr112&vid=1&hid=119&bdata=JnNpdGU9ZWWhvc3QtbGJ2ZQ%3d%3d#db=afh&AN=35898094>. Luettu 14.9.2012.
- Salmela-Aro, K., Tolvanen, A. & Nurmi, J.-E. (2009) Achievement strategies during university studies predict early career burnout and engagement. *Journal of Vocational Behavior*, 75 (2), 162–172. [online].  
<URL: <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0001879109000529>. Luettu 2.9.2012.
- Salmela-Aro, K., Tolvanen, A. & Nurmi, J.-E. (2011) Social strategies during university studies predict early career work burnout and engagement: 18-year longitudinal study, *Journal of Vocational Behavior* 79 (1), 145–157. [online].  
<URL: <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0001879111000042>. Luettu 2.9.2012.
- Schaufeli, W. B. & Bakker, A. B. (2004) Job demands, job resources, and relationship with burnout and engagement: a multi-sample study. *Journal of Organizational Behavior*, 25 (3), 293–315. [online]. <URL: [http://igitur-archive.library.uu.nl/fss/2006-0807-200738/schaufeli\\_04\\_jobdemands.pdf](http://igitur-archive.library.uu.nl/fss/2006-0807-200738/schaufeli_04_jobdemands.pdf). Luettu 26.9.2012.
- Schaufeli, W. B. & Enzmann, D. (1998) *The burnout companion to study and practice: A critical analysis*. London: Taylor & Francis.
- Schaufeli, W.B., Leiter, M. P., Maslach, C. & Jackson, S. E. (1996) Maslach Burnout Inventory-General Survey (MBI-GS). Teoksessa in C. Maslach, S. E. Jackson & M. P. Leiter (toim.) *MBI Manual* (3. painos). Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press, 14.
- Scheier, M. F., Carver, C. S. & Bridges, M. W. (2001) Optimism, pessimism, and psychological well-being. Teoksessa E. C. Chang. (toim.) *Optimism & pessimism. Implications for theory, research, and practice*. Washington, DC: American Psychological Association, 189–216.
- Siegall, M. & McDonald, T. (2004) Person-organization value congruence, burnout and diversion of resources. *Personnel Review* 33 (3), 291–301. [online].  
<URL: <http://www.emeraldinsight.com/journals.htm?articleid=879392&show=abstract> Luettu 2.9.2012.
- Sondaite, J. & Zukauskienė, R. (2005) Adolescents' social strategies: Patterns and correlates. *Scandinavian Journal of Psychology* [online], 46 (4), 367–374. [online].  
<URL: <http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/j.1467-9450.2005.00467.x/pdf> Luettu 26.8.2012.
- Super, D.E. A. (1980) Life-span, life-space approach to career development. *Journal of Vocational Behavior* 16 (3), 282–298. [online]. <URL:

[http://scholar.google.fi/scholar?hl=en&q=Super+1957&btnG=&as\\_sdt=1%2C5&as\\_sctp=Luettu](http://scholar.google.fi/scholar?hl=en&q=Super+1957&btnG=&as_sdt=1%2C5&as_sctp=Luettu) 26.11.2012.

Toppinen-Tanner, S. (2011). Process of burnout: Structure, antecedents, and consequences. Finnish Institute of Occupational Health: People and Work. Research Reports 93, 1–109. [online].

<URL: <https://helda.helsinki.fi/bitstream/handle/10138/26491/processo.pdf>. Luettu  
26.8.2012.

Wilk, S. L. & Moynihan, L. M. (2005) Display rule regulators: The relationship between supervisors and worker emotional exhaustion. *Journal of Applied Psychology*, 90 (5): 917–927. [online].

<URL:<http://sfx.nelliportaali.fi/nelli09b?sid=google&auinit=SL&aulast=Wilk&atitle=Display+rule+regulators:+The+relationship+between+supervisors+and+worker+emotional+exhaustion&title=Journal+of+applied+psychology&volume=90&issue=5&date=2005&spage=917&issn=0021-9010>. Luettu 15.9.2012.

---

# Toimintatutkimuksen laatukriteerit ja niiden soveltaminen osallistuvan innovaatiotoiminnan johtamisen tutkimuksessa

**Sami Jantunen<sup>1</sup>, Marja Naaranoja<sup>2</sup>, Jukka Piippo<sup>3</sup>,  
Tapio Mäkelä<sup>4</sup>, Elisa Valtanen<sup>5</sup> & Merja Sankelo<sup>6</sup>**

<sup>1</sup>Lappeenrannan teknillinen yliopisto, <sup>2</sup>Vaasan yliopisto, <sup>3</sup>Arcada

<sup>4</sup>Jyväskylän ammattikorkeakoulu, <sup>5</sup>Työterveyslaitos

<sup>6</sup>Seinäjoen ammattikorkeakoulu

.....

## Abstrakti

Toimintatutkimuksen päämääränä on samanaikaisesti luoda uusia ratkaisumalleja käytännön tilanteeseen sekä lisätä ratkaistavaan haasteeseen liittyvää tieteellistä ymmärrystä. Tutkimusmenetelmän on todettu soveltuvan erityisen hyvin organisaatioiden toiminnan kehittämiseen. Toimintatutkimus pyrkii saattamaan yhteen teorian ja käytännön sekä tutkijat ja käytännön edustajat. Tutkimusmenetelmään liittyen on kuitenkin kehittynyt monia eri tulkintoja, sillä toimintatutkimusta on kehitetty samanaikaisesti useilla eri tieteenaloilla sekä tutkimusparadigmoissa. Tämä artikkeli tarkastelee toimintatutkimuksen historiaa, filosofisia taustoja ja tekniikoita. Tarkastelun tuloksena kiteytetään tutkimukselliset laatukriteerit, jotka toteutuessaan erottavat tutkimukseen liittyvät kehitysaktiviteetit konsultoinnista tai päivittäisestä ongelmanratkaisusta. Artikkelissa tiivistetyn toimintatutkimuksen kriteeristön avulla kuvataan lopulta OSUVA-hankkeen neljä eri toimintatutkimusta ja aktiviteetit, millä ne pyrkivät täyttämään toimintatutkimuksen tunnusmerkit.

Avainsanat: toimintatutkimus, laatukriteeri, osallistuva innovaatio

## Johdanto

Toimintatutkimus on tunnistettu perustuvan suurelta osin saksalaisen sosiaalipsykologi Kurt Lewinin (1890–1947) luomaan tutkimustapaan 1940-luvulla, jossa teorian ja tutkimuksen avulla ratkaistaan tutkijan ja käytännön toteuttajien yhteistyönä käytännön ongelmia ja muutetaan toimintaa aikaisempaa paremmaksi. Menetelmä syntyi Lewinin oivalluksesta, että työelämän kehittäminen ja muuttaminen ei onnistu, ellei työntekijöitä sidota mukaan prosessiin ja saada heitä näin vakuuttumaan muutoksen tarpeellisuudesta.

Toimintatutkimus on interventioon perustuva, käytännönläheinen, osallistuva, reflektiivinen ja sosiaalinen prosessi. Sen tarkoituksena on tutkia sosiaalista todellisuutta, jotta sitä voitaisiin muuttaa sekä muuttaa todellisuutta, jotta sitä voitaisiin tutkia (Heikkinen 2006). Toimintatutkimukselle on ominaista pyrkimys dialogisuuteen, tasavertaiseen osallistumiseen perustuvaan yhdessä ajattelemiseen ja perehtymiseen asiaan tai toimintaan. Tämä eroaa merkittävästi keskustelusta. Bohmin ja Peatin (1987) mukaan keskustelussa ihmisillä on yleensä suhteellisen tiukat näkemykset, ja he

argumentoivat oman lähtökohtansa puolesta pyrkien saamaan toiset muuttamaan omaa näkökulmaansa. Parhaimmillaan tällainen keskustelu johtaa kompromissiin, mutta se ei tuota mitään uutta ja luovaa tai innovatiivista. Dialogin ja dialogisuuden tarkoitus onkin tuoda ilmi ajatustemme sekavuus ja epäjohdonmukaisuus. Niin tehdessämme tulee mahdolliseksi huomata ja tuottaa aito ja luova, yhteistyöhön perustuva tietoisuus. Dialogi herättää vapaan merkitysten virran osallistujien kesken.

Keskeisin ero toimintatutkimuksen ja konsultoinnin tai päivittäisen ongelmanratkaisun välillä on toimintatutkimuksen pyrkimys tieteellisiin saavutuksiin käytännön kehittämisen ohessa (O'Brien 1998). Aivan kuten muissakin tutkimusmenetelmissä, toimintatutkimuksen pyrkimyksenä on useimmissa tapauksissa joko olemassa olevien teorioiden testaaminen ja niiden edelleen kehittäminen tai uuden teorian luominen (Holter & Schwartz-Barcott 1993; Lauri 1997). Näiden tavoitteiden saavuttamiseksi Lewin (1946) kehitti toimintatutkimukselle tunnusomaiset perusvaiheet: *ongelmien diagnosointi, tavoitteiden asettaminen kehittämistoiminnalle, toimintasuunnitelman laadinta ja sen toteuttaminen sekä arviointi*.

Nykyään toimintatutkimusta on enää vaikea sijoittaa johonkin erityiseen tieteenalaan, sillä siihen on integroitunut menetelmällisiä ja teoreettisia aineksia eri tieteenaloilta ja tutkimustraditioista. Kuulan (1999) mukaan eri toimintatutkimuksia yhdistävät käytäntöihin suuntautuminen, muutokseen pyrkiminen ja tutkittavien osallistuminen tutkimusprosessiin. Järvinen (2007) on puolestaan tiivistänyt toimintatutkimuksen seuraavasti: *"Toimintatutkimus on tutkijan toimintaa, jolla pyritään ratkaisemaan käytännön ongelmia ja samalla hankkimaan sellaista tietoa, jolla on tieteellistä näyttöä."*

Toimintatutkimus voidaan yleisellä tasolla määritellä lähestymistavaksi, jossa tutkija osallistuu tutkittavan yhteisön toimintaan ja pyrkii ratkaisemaan jonkin tietyn ongelman yhdessä yhteisön kanssa (esim. Stinger 1999). Kirjallisuudessa toimintatutkimus on toisaalta jäsennetty työyhteisöjen tutkimusavusteiseksi, osallistuvaksi kehittämis-toiminnaksi (Kasvio 1993; Engeström 1994) tai yleisemmin vain yhteiskunta-tutkimukseen kiinnittyväksi tutkimusstrategiaksi, jonka pääpaino on sosiaalisten toimintojen muuttamisessa ja kehittämisessä (Jyrämä 1996). Määritelmän yleisyydestä johtuen toimintatutkimus voidaan nähdä ainakin tilanteeseen sidottuna (situational), yleensä yhteistyötä vaativana (collaborative), osallistavana (participatory) ja itseään tarkkailevana (self-evaluative) toimintana. Toimintatutkimukseen onkin viitattu ainakin käsitteillä osallistava tutkimus (participatory research), toimijalähtöinen toimintatutkimus (practitioner-generated action research), osallistava toimintatutkimus (participatory action research) sekä yhteistoiminnallinen tutkimus (collaborative research).

Kun otetaan huomioon toimintatutkimuksen monimuotoinen historia, ei ole lainkaan yllättävää, että siitä on muodostunut monia eri määritelmiä ja että sen käytöstä on ilmennyt epäselvyyksiä (Waterman ym. 2001). Nyt käsillä olevan artikkelin tavoitteena on luoda kirjallisuuskatsauksen pohjalta viitekehys toimintatutkimukseen liittyvistä eri näkökulmista. Tarkastelun tuloksena kiteytetään tutkimukselliset laatukriteerit, jotka toteutuessaan erottavat tutkimukseen liittyvät kehitysaktiviteetit konsultoinnista tai päivittäisestä ongelmanratkaisusta.

Artikkelissa tiivistetyn toimintatutkimuksen kriteeristön avulla kuvataan lopulta TEKESin osittain rahoittaman, vuosina 2012–2014 toteutettavan OSUVA -hankkeen (Osallistuva innovaatiotoiminta ja sen johtamista edistävät tekijät sosiaali- ja terveydenhuollon muutoksessa) neljä eri toimintatutkimusta ja aktiviteetit, millä ne pyrkivät täyttämään toimintatutkimuksen tunnusmerkit.

## Toimintatutkimuksen muotoja ja lähestymistapoja

Työelämään kohdistuvan tutkimuksen yleisenä tavoitteena on pyrkiä ymmärtämään tutkimuskohteen luonnetta eri lähtökohdista käsin. Koska näitä lähtökohtia kuten tieteellisiä koulukuntiakin on niin lukuisia, ei tavoite ole järin helposti saavutettavissa. Selvästi muotoillut tieteelliset tavoitteet ja ”säännöt” niin toimintatutkimuksen kuin työelämäntutkimuksen osalta ovat sopimuksenvaroisia, ja siksi aiheen käsittelyä helpottaa sen sitominen johonkin viitekehykseen.

Jürgen Habermas (1966, 1974) on osoittanut, että tietyt sosiaalisen elämän perusintressit kuten työ, kieli ja hallinta (*herrschaft*), ohjaavat tieteellisen tiedon käsitteenmuodostusta, metodologiaa ja tavoitteita. Näihin liittyy kolme erilaista yhteiskunnallista tiedonintressiä:

1. Työn tehokas suorittaminen vaatii tuekseen tietoa säännönmukaisuuksista. Lähestymistavan taustalla on silloin peruslähtökohdiltaan *tekninen tiedonintressi*. Tällainen tutkimus on tyypillistä kausaalisiin selityksiin pyrkiville (luonnon)tieteille.
2. Teknisen tiedon merkityksen ymmärtämiseen pyrkivän tieteen taustalla on *ymmärtävä tiedonintressi*, joka pyrkii merkitysten ymmärtämisen kautta mahdollistamaan yhteiskunnallisen toiminnan orientoitumisen yhteiseen symboliseen perinteeseen.
3. Hallinta kiinnittyy Habermasin mukaan ihmisten keskinäisiin ja yhteisön sisäisiin sekä niiden välisiin sosiaalisiin suhteisiin. Koska ihmisten käyttäytymistä ohjaavat ne merkitykset, joita he antavat erilaisille ilmiöille, käyttäytymiseen voidaan vaikuttaa uudella tiedolla. Näihin kiinnittyvä tiede perustuu vapauttavaan (myös kriittinen) eli *emansipatoriseen tiedonintressiin*.

Habermasin tavoin monet toimintatutkimuksesta kirjoittaneet (esim. Holter & Schwartz-Barcott 1993; Anderson & Herr 1999) ovat tunnistaneet keskeisimmiksi toimintatutkimuksen toteuttamiseen vaikuttaviksi filosofisiksi taustoiksi teknisen (positivistisen), ymmärtävän tai tulkinnallisen (interpretive) sekä kriittisen näkökulman. Kun päätetään tutkimusmenetelmän käytöstä ja raportoinnista, tutkijoiden tulee harkita ontologisia ja epistemologisia uskomuksiaan. Minkä tahansa filosofisen taustan he ottavatkaan, on tärkeää, että filosofiset taustat tuodaan esille ja että niiden vaikutukset tiedon keruuseen ja analysointiin ymmärretään (Koshy ym. 2011). Toimintatutkimus ei lähestymistapana rajoita tutkimuksen metodologian valintaa. Toimintatutkimus voi olla määrällistä, laadullista, tai monimenetelmäistä (Greenwood & Levin 1998). Toimintatutkimus koostuu kuitenkin aina tutkimuksesta, osallistumisesta, sekä toiminnasta (Greenwood & Levin 1998).

Filosofisilta taustoiltaan erilaiset toimintatutkimukset mielletään usein omiksi tutkimusmuodoikseen. Tässä artikkelissa nimeämme Grundyn (1988) tavoin kolme keskeisintä toimintatutkimuksen muotoa *tekniseksi*, *käytännönläheiseksi*, ja *vapauttavaksi* tutkimusmuodoksi (Taulukko 1).

Taulukko 1. Toimintatutkimuksen eri muodot. Mukaellen ja yhdistellen (Holter & Schwartz-Barcott 1993; Heikkinen ym. 2006; myös Cilliers 1999; Newton & Burgess 2008; Koshy ym. 2011)

	TEKNINEN	KÄYTÄNNÖNLÄHEINEN	VAPAUTTAVA
<i>Filosofinen tausta</i>	Positivistinen	Tulkinnallinen	Kriittinen
<i>Tavoite</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Testata ennalta määritetyn teoreettisen viitekehyksen pohjalta kehitetyn intervention vaikutuksia</li> <li>• Toiminnan tehokkuus ja vaikuttavuus</li> <li>• Ammatillinen kehittyminen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Parantaa käytäntöjä ja palveluja hyödyntämällä kaikkien osallistujien osaamista</li> <li>• Toiminnan tehokkuus ja vaikuttavuus</li> <li>• Ammatillinen kehittyminen</li> <li>• Toimijoiden parantunut itseymmärrys</li> <li>• Uudenlaisen tietoisuuden kehkeytyminen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Auttaa käytännön edustajia ymmärtämään haasteet syvällisemmin ja tuoman ne kollektiiviseen tietoisuuteen</li> <li>• Toiminnan tehokkuus ja vaikuttavuus</li> <li>• Ammatillinen kehittyminen</li> <li>• Toimijoiden parantunut itseymmärrys</li> <li>• Uudenlaisen tietoisuuden kehkeytyminen</li> <li>• Vapautuminen perinteisiin kiteytyneistä, pakottavista ja itsestään selvinä pidetyistä ajatusmalleista ja ideologioista</li> <li>• Byrokratian kritiikki</li> <li>• Pyrkimys muuttaa organisaatiota</li> </ul>
<i>Tutkimus-ongelma</i>	Etukäteen määriteltä	Tilanteen määäämä	Arvojen tarkentamisen jälkeen tilanteen määäämä
<i>Yhteistyön keskipiste</i>	Tekninen	Yhteinen ymmärrys	Keskinäinen vapauttaminen
<i>Tutkijan rooli</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tutkijalla korostettu rooli tiedon keräyksessä, analyysissä ja tulosten raportoinnissa</li> <li>• Toimii ulkopuolisena asiantuntijana</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tutkija ja käytännön edustajat yhdessä tunnistavat tutkimusongelmat, siihen vaikuttavat asiat sekä päättävät yhdessä tilanteen parantamiseksi tähtäävistä interventioista</li> <li>• Rohkaisee osallistujia osallistumaan ja refleктоimaan omaa toimintaansa</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Valta on ryhmällä, ei tutkijalla eikä yksittäisillä käytännön edustajilla</li> <li>• Tutkija käynnistää muutoksen, koordinoi yhteistoimintaa ja osallistujia, jakaa vastuun yhdessä muiden kanssa</li> </ul>
<i>Tutkijan ja osallistujien välinen suhde</i>	Riippumattomuus	Yhteistyö	Yhteisvastuullisuus
<i>Tutkimuksen suhde teoriaan</i>	Validointi, Muokkaus Deduktiivinen päättely	Uuden teorian luonti, Induktiivinen päättely	Validointi, Muokkaus, Uuden teorian luonti, Induktiivinen sekä deduktiivinen päättely
<i>Uuden tiedon luonne</i>	Ennustava	Kuvaava	Ennustava ja kuvaava

*Tekninen toimintatutkimus* on filosofiselta taustaltaan positivistinen ja se pyrkii pääosin deduktiivisesti vahvistamaan tai muokkaamaan olemassa olevia teorioita (Holter & Schwartz-Barcott 1993). Tässä tutkimusmuodossa tutkijan ja asianomaisten välinen vuorovaikutus liittyy etupäässä tutkimuksen tekniseen toteutukseen. Vuorovaikutuksen

alkaessa tutkijalla on jo tiedossa ongelma ja siihen liittyvä ratkaisu, joka useimmiten tähtää toiminnan tehostamiseen.

*Käytännönläheisen toimintatutkimuksen* filosofinen tausta on hermeneutiikassa. Tutkija ja toimijat tunnistavat alusta asti yhdessä työssä ja toiminnassa juuri sillä hetkellä esiintyviä ongelmia, niiden syitä ja etsivät yhdessä ratkaisuja niihin (Holter & Schwartz-Barcott 1993). Dialogin seurauksena muodostuu yhteinen ymmärrys ongelmasta ja siihen vaikuttavista tekijöistä sekä yhteinen päätös tarvittavista interventioista muutoksen aikaansaamiseksi. Prosessin aikana ja sen eri vaiheissa käytännön toimijat oppivat uusia asioita, ja heille muodostuu uudenlainen ymmärrys omasta työstä. Aikaansaadut muutokset ovat usein pitkäkestoisia, mutta esimerkiksi henkilökunnan vaihtuminen saattaa vaarantaa jo tehtyjen parannusten jatkuvuuden.

*Vapauttavan toimintatutkimuksen* tausta on kriittisessä teoriassa. Tutkija pyrkii aluksi herättämään kollektiivista tietoisuutta työn ja toiminnan nykytilanteesta ja sen haasteista, jonka jälkeen hän auttaa toimijoita tunnistamaan ja nostamaan esille ongelmia, jotka vaativat ratkaisuja ja parannusta. Tilannekartoitus ei kuitenkaan jää vain tälle tasolle, vaan tutkija virittää keskustelua myös esittämällä kysymyksiä koskien organisaation ja työyhteisön arvoja, periaatteita, olettamuksia ja uskomuksia. Tavoitteena on saada toimijat syvällisesti ja kriittisesti refleктоimaan nykyisiä työ- ja toimintakäytäntöjä ja nostamaan esille ongelmien taustalla olevat mahdolliset arvoriitit ja ongelmat työkuultuurissa. Tavoiteltavat muutokset koskevat organisaatiokulttuuria ja sen arvoja ja toimintaperiaatteita. Tämä reflektiivinen dialogi tutkijan ja toimijoiden välillä voi johtaa uuden teorian syntyyn ja kehittymiseen.

Käytännössä toimintatutkija valitsee näistä lähestymistavoista sen, joka parhaiten palvelee tutkimuksen tavoitteita tai useampien lähestymistapojen kombinaation. Toimintatutkimus työyhteisön kehittämistapana edellyttää yhteisöltä muutosvalmiutta sekä edellytyksiä oman toimintansa kriittiseen tarkasteluun sekä koko kehitysprosessin ymmärtämistä työyhteisön oppimisprosessina.

Toimintatutkimuksessa tutkija ja tutkittavat ovat yhteistyökumppaneita. Tutkija toimii tutkittavien kanssa tasavertaisena osallistujana. Toimintatutkimuksessa tutkijan rooliin sisältyy ristiriitaisuuksia, kun tutkija pyrkii samalla objektiiviseen toiminnan seuraamiseen ja osallistuu ymmärrystä kehittävään keskusteluun. Tutkijalla on oltava kykyä ja taitoa hallita sosiaalinen konteksti. Jotkut käytännön edustajat ovat halunneet saada aikaan mullistavia muutoksia, mutta useimmiten toimintatutkimus pyrkii demokraattiseen toiminnan kehittämiseen (Greenwood & Levin 1998).

### **Toimintatutkimuksen validiteetit**

Toimintatutkimus pohjautuu useimmiten uskomuksiin ja olettamuksiin, jotka muissa tutkimuskoulukunnissa mielletään epätieteellisiksi. Tämän takia toimintatutkimusta on vaikea kuvata tarkasti ja perustella sen käyttöä ilman filosofisten näkökulmien käsittelyä (Baskerville & Wood-Harper 1996). Susman ja Evered (1978) ovat artikkelissaan kyseenalaistaneet etenkin positivistisen näkökulman soveltuvuuden arvioida toimintatutkimuksen tieteellisiä saavutuksia.

Toimintatutkimuksessa validiteetin tekee hankalaksi se, että tulkinnot rakentavat sosiaalista todellisuutta. Siksi on mahdotonta tavoittaa "todellisuutta", johon väitteitä verrataan (Heikkinen & Syrjälä 2006). Habermasin (1966; 1974) ehdottamista tiedonintresseistä seuraa, että muissa kun teknisissä toimintatutkimuksissa tutkimuksen uskottavuus määritellään *luodun yhteisymmärryksen* pikemminkin kuin luonnontieteellisten lakien perusteella (Williamson ym. 2012). Toisin sanoen ymmärrys tutkimuksen validiteetista ei määräydy objektiivisesti mitattavissa olevista kriteereistä, vaan on pikemminkin tulosta demokraattisesta tapahtumasta, jossa pyritään



pääsemään yhteisymmärrykseen neljästä validiteettiin liittyvästä väittämästä: 1) tutkimustulokset ovat *totta*, 2) väittämät ovat *ymmärrettäviä*, 3) väitteen esittäjä on *vilpitön*, ja että 4) väitteen esittäjän on perusteltua esittää väitteensä (Williamson ym. 2012).

Anderson ja Herr (1999) ovat ehdottaneet, että toimintatutkimuksen kelpoisuutta voitaisiin arvioida hyödyntäen kriteeristöä, joka koostuu taulukossa 2 kuvatuista validiteeteista: *dialoginen*, *tulos-*, *prosessi-*, *demokraattinen*, sekä *katalyyttinen* validiteetti.

Taulukko 2. Toimintatutkimuksen eri validiteetteja (Anderson & Herr 1999)

Validiteetin tyyppi	Kuvaus
<b>Dialoginen</b>	Missä määrin kriittistä keskustelua ja reflektointia on tapahtunut muiden osallistujien kanssa? Onko tutkimustuloksia vertaisarvioitu artikkeleiden ja opinnäytetöiden julkaisun yhteydessä?
<b>Tulos</b>	Missä määrin on aikaansaatu muutos? Missä määrin ymmärrys tutkimuskohteesta on tarkentunut? Missä määrin aikaansaadut lopputulokset saavuttivat toimintatutkimuksen tavoitteet?
<b>Prosessi</b>	Onko noudatettu tutkimusprosessi asianmukainen? Kuinka hyvin tutkimusprosessi käsitteli tutkimusongelmaa?
<b>Demokraattinen</b>	Onko aitoa osallistumista tapahtunut tutkimuksen kuluessa?
<b>Katalyyttinen</b>	Kuinka hyvin tehdyt toimenpiteet auttoivat syventämään osallistujien ymmärrystä tutkimuskohteesta? Kuinka hyvin aikaansaannokset motivoivat osallistujia osallistumaan jatkotoimenpiteisiin?

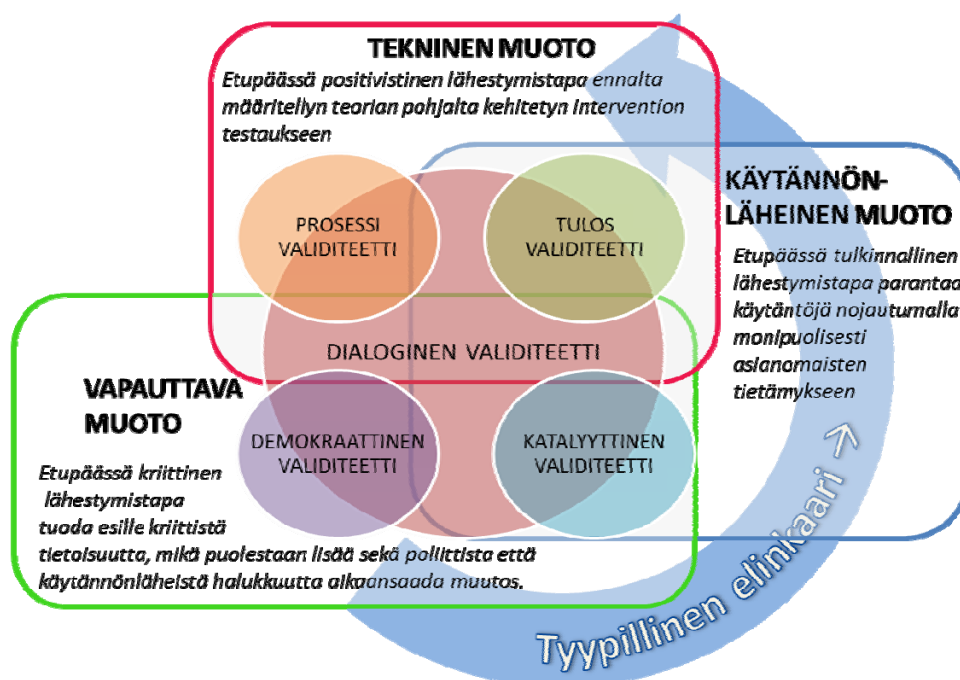
Newton ja Burgess (2008) ovat työssään nojautuneet Andersonin ja Herrin (1999) validiteetin kriteereihin ja ehdottaneet, että keskeisimmät validiteetit riippuvat valitun toimintatutkimuksen muodosta (Taulukko 3).

Taulukko 3. Toimintatutkimuksen tyypit ja niihin liittyvät keskeisimmät validiteetin käsitteet (Newton & Burgess 2008)

TUTKIMUSTYYPPI	ENSISIJAINEN VALIDITEETTI	TOISSIJAINEN VALIDITEETTI
<b>TEKNINEN</b>	Tulos Prosessi	Demokraattinen Katalyyttinen
<b>KÄYTÄNNÖNLÄHEINEN</b>	Katalyyttinen Tulos	Prosessi Demokraattinen
<b>VAPAUTTAVA</b>	Demokraattinen Katalyyttinen	Prosessi Tulos

Toimintatutkimuksessa tutkimusongelma useimmiten täsmentyy tutkimuksen kuluessa. Tutkimusongelma tulee olla kehittämistyön kanssa samansuuntainen ja se useimmiten muodostetaan yhteisymmärryksessä kehittämishankkeeseen osallistuvien kanssa. Toimintatutkimus on tutkimusprosessin aikana tapahtuvaa ydinkäsitteiden käsitteellistämistä. Tyypillisessä kehitystyössä toimintatutkimus näin ollen noudattaa elinkaarta, missä alussa noudatetaan vapauttavaa toimintatutkimuksen muotoa ja ymmärryksen lisääntyessä siirrytään käytännönläheisen muodon kautta teknisen intervention toteutukseen.

Toimintatutkimuksen yleisimmät muodot sekä niiden keskeisimmät validiteetit voidaan esittää kuvana seuraavasti (Kuvio 1):



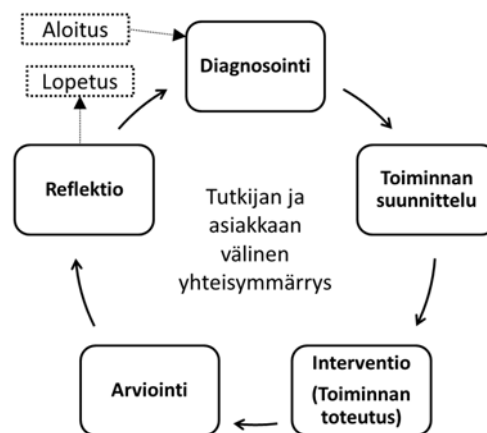
Kuvio 1. Toimintatutkimuksen tyypillisimmät tutkimusmuodot ja niiden keskeisimmät validiteetit

### Toimintatutkimuksen laatukriteerit

Toimintatutkimuksen eri muodoista johtuen (Kuvio 1) laadukkaan toimintatutkimuksen toteuttaminen on haasteellista. Tässä artikkelissa pyrimme rakentamaan viitekehyksen, joka auttaa tutkijaa tunnistamaan toimintatutkimuksen tutkimusmuodot (Taulukko 1) ja kiinnittämään huomion tutkimusmuodolle keskeisimpiin validiteetteihin (Taulukko 3). Hyödynnämme viitekehyksen kehittämisessä etenkin Davidsonin ym. (2004) esittämiä toimintatutkimuksen pääperiaatteita sekä Watermanin ym. (2001) tekemää systemaattista katsausta toimintatutkimuksen kirjallisuuteen sekä käytännön toimintatutkimushankkeisiin.

Davidson ym. (2004) ovat ehdottaneet toimintatutkimukselle viisi pääperiaatetta:

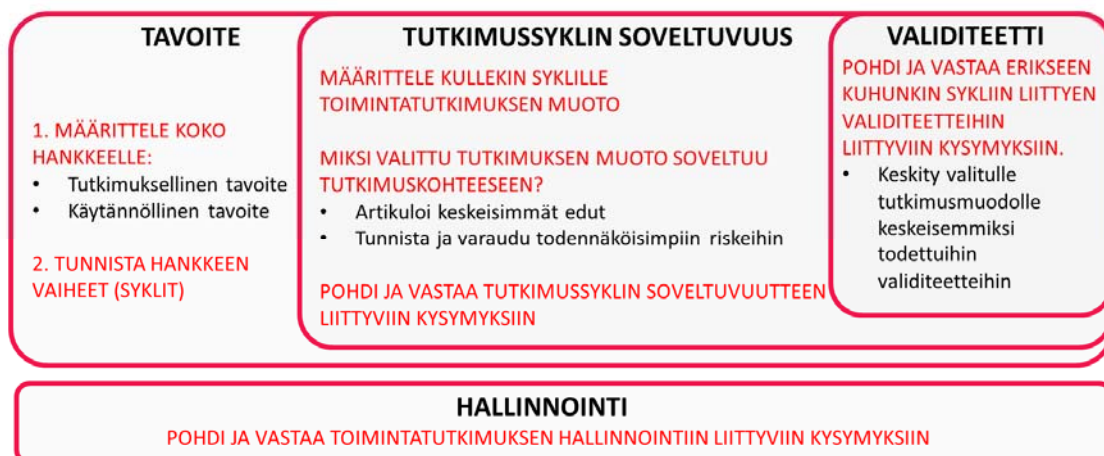
1. *Tutkijan ja asiakkaan välinen yhteisymmärryksen periaate* varmistaa, että tavoitteet sekä niiden saavuttamiseksi tehtävät toimenpiteet ovat yhdessä sovittu ja että asiakas ymmärtää organisaatiossa tehtävän toimintatutkimuksen edut ja haitat.
2. *Toimintatutkimuksen syklisyyden periaate* auttaa tutkijaa ja asianomaisia saavuttamaan asetetut tavoitteet askel askeleelta (Kuvio 2)
3. *Teorian periaate* ohjaa tutkijan kytkemään tutkittavan ilmiön olemassa oleviin teorioihin. Mielekäs kenttätyö pohjaa teoreettisesti ja käytännön kannalta perusteltuun tutkimuskysymykseen (Huovinen & Rovio 2006)
4. *Toiminnan kautta muuttamisen periaate* muistuttaa toiminnan ja muutoksen vahvasta kytköksestä toisiinsa.
5. *Reflektiivisen oppimisen periaate* painottaa oppimisen tärkeyttä tehdyistä toimenpiteistä.



Kuvio 2. Toimintatutkimuksen syklistyksen periaate (Davidson ym. 2004)

Toimintatutkimuksen suunnittelun viitekehystä luodessamme omaksumme Davidson ym. (2004) periaatteet siitä, että 1) toimintatutkimuksen tavoite tulee olla määritelty yhteisymmärryksessä asianomaisten kanssa, sekä 2) tavoitteen saavuttaminen tulee olla suunniteltu karkealla tasolla sykli sykliltä. Toimintatutkimuksen eri syklit saattavat edustaa eri tutkimusmuotoja. Katsomme, että Davidson ym. (2004) esittämät periaatteet teoriasta, muutoksesta toiminnan kautta, sekä reflektiivisestä oppimisesta liittyvät Anderson & Herr (1999) ehdottamiin toimintatutkimuksen validiteetteihin (Taulukko 2), joten niitä tulisi arvioida kussakin syklissä valitun tutkimusmuodon perusteella.

Näiden ajatuksien pohjalta ehdotamme toimintatutkimuksen suunnittelulle viitekehystä (Kuvio 3), joka ohjaa tutkijat: 1) määrittelemään toimintatutkimukselle sekä käytännönläheisen, että tutkimuksellisen tavoitteen, 2) hahmottamaan tavoitteen saavuttamiseksi tarvittavat tutkimuksen syklit ja niiden tutkimusmuodot (Taulukko 1), sekä 3) varmistamaan kunkin tutkimussyklin soveltuvuus ja kelpoisuus (taulukot 2 ja 3).



Kuvio 3. Toimintatutkimuksen suunnittelun viitekehys

Täydennämme ehdottamaamme viitekehystä Waterman ym. (2001) kehittämällä 20 toimintatutkimuksen arviointikysymyksellä. Vaikkakin Waterman ym. (2001) esittämät kysymykset on kehitetty arvioimaan valmistuneita toimintatutkimuksia, katsomme kysymysten olevan yhtä lailla käyttökelpoisia myös toimintatutkimuksen suunnitteluvaiheessa. Pyrimme helpottamaan kysymysten hyödyntämistä ryhmittelemällä ne kuvion 3 mukaisiin aihealueisiin. Näistä aihealueista *tavoitteeseen* ja *hallinnointiin* liittyviin kysymyksiin vastataan koko toimintatutkimuksen osalta. *Tutkimussyklin soveltuvuuteen* liittyvät kysymykset kohdistavat tutkijan huomion valitun tutkimusmuodon soveltuvuuteen tutkimuskohteessa sekä tutkijan ja asianomaisten haasteelliseksi havaittuun (Kuula 1999) suhteeseen. Näihin kysymyksiin vastataan kunkin syklin kohdalla erikseen.

<b>TAVOITE</b>	Onko toimintatutkimuksen tavoitteet kuvattu selkeästi vaihe vaiheelta? - Onko hankkeen tavoitteet kuvattu selvästi? - Onko tavoitteet tarkoituksenmukaisia?	Onko hankkeen vaiheet selvästi hahmoteltu? - Muodostuiko tulokset loogisen prosessin kautta (ongelman tunnistus, suunnittelu, interventio, evaluointi) - Vaikuttiiko looginen päättely toimintatutkimuksen etenemiseen?
<b>TUTKIMUSSYKLIN SOVELTUVUUS</b>  <b>Oliko tutkijoiden ja asianomaisten välinen suhde asianmukaisesti harkittu?</b> - Onko osallistumisen taso ja määrä selkeästi kuvattu kullekin vaiheelle? - Onko hankkeen aikana muodostuneet vuorovaikutussuhteet tunnistettu ja tunnustettu? - Tarkastelivatko tutkijat ja asianomaiset kriittisesti rooliansa, mahdollisia ennakkokäsityksiänsä ja vaikutuksiaan. Toisin sanoen, olivatko kaikki refleksiivisiä? <b>Kohdattiinko eettisiä haasteita ja miten ne käsiteltiin?</b> - Onko otettu huomioon asianomaiset, tutkijat ja ne joihin toimintatutkimus vaikuttaa? - Onko otettu huomioon taustalla olevia ammatillisia arvoja? Kuinka nämä kartoitettiin ja huomioitiin käytännössä? - Onko luottamuksellisuus ja tietoinen suostumus käsitelty?		<b>VALIDITEETTI</b>  <i>Vastaa valitsemasi tutkimusmuotosi keskeisimpiin validiteetin kysymyksiin</i>
<b>HALLINNOINTI</b>  <b>Oliko tutkimukselle riittävä tuki/rahoitus?</b> - Oliko kustannusten ja resurssien arviointi realistinen? - Tuliko esille eturistiriitoja? <b>Oliko hankkeen aikataulu realistinen?</b> - Onko hankkeesta luotu aikataulu ja käykö ilmi miten kukin vaihe liittyi hankkeen kokonaissuunnitelmaan?		<b>Johdattiinko hanke asianmukaisesti?</b> - Lähestyttiinkö avainhenkilöitä ja osallistuivatko he tarvittaessa? - Oliko osallistujilla tarvittavat taidot tehtäviinsä? - Oliko olemassa toteuttamiskelpoinen toimintasuunnitelma, joka vastasi saatavilla olevia taitoja, resursseja ja aikaa? - Muokattiinko toimintasuunnitelmaa kontekstissa tapahtuvien muutosten (tapahtumien/osallistujien) myötä? - Onko tehtävistä toimenpiteistä keskusteltu ja mietitty miten niiden vaikutukset evaluoidaan?

**Lähde:**  
**Waterman et. al 2001**

Kuvio 4. Toimintatutkimuksen suunnittelun ohjaavia kysymyksiä (Waterman ym. 2001).

Waterman ym. (2001) validiteetteihin liittyvät kysymykset on esitetty kuviossa 5. Näihin kysymyksiin vastataan kunkin tutkimussyklin kohdalla valitun tutkimusmuodon perusteella (taulukot 2 ja 3).

VALIDITEETTI		
<b>PROSESSI:</b> <b>Kerättiinkö tietoa siten, että se vastasi tutkimuskysymyksiin?</b> - Käytettiin tutkimuskysymysten vastaamiseen asianmukaisia tutkimusmenetelmiä? - Käykö hyvin ilmi jokaisessa vaiheessa miten tietoa kerättiin ja miksi? - Oliko tiedonkeruu ja tiedon hallinnointi systemaattista? - Jos menetelmiä muutettiin tiedonkeruun yhteydessä annettiin muutokselle selitys? <b>Onko tulosten uskottavuutta pyritty tietoisesti vahvistamaan?</b> - Tarkasteltiinko havaintoja eri näkökulmista? - Pyrkivätkö tutkijat menetelmien ja teorioiden triangulaatioon? - Esitettiin keskeisimmät havainnot kussakin vaiheessa asianomaisille? - Kuinka asianomaisten palaute esitetystä havainnoista hyödynnettiin? - Tarjosivatko tutkijat refleksiivisen kuvauksen? <b>Oliko tiedon analysointi riittävän perusteellinen?</b> - Onko analysointiprosessi kuvattu? - Oliko analysointi systemaattista? Mitä toimenpiteitä tehtiin, jotta välttiin havaintojen valikoituvuudelta? - Kertovatko tutkijat kuinka esitetyt tiedot valittiin aineistosta? - Ovatko argumentit, teemat, konseptit ja kategoriat johdettu kerätystä datasta? - Tunnistettiin jännitteitä, vastakohtaisuuksia tai ristiriitaisuuksia? - Esitettiin kilpailevia argumentteja?	<b>TULOS:</b> <b>Onko havainnot ja tulokset selkeästi raportoitu kussakin vaiheessa?</b> - Onko havainnot ja tulokset esitetty loogisesti kussakin vaiheessa? - Onko ne selkeät ja helposti ymmärrettävät? - Ovatko ne esitetty systemaattisesti ja kriittisesti? Voiko lukija arvioida todisteiden laajuuden/ tehdyn tutkimuksen? - Onko henkilökohtaisesta ja käytännönläheisestä kehityksestä keskusteltu? <b>Onko keskusteltu missä määrin tavoitteet saavutettiin kussakin vaiheessa?</b> - Onko toimintatutkimuksen tavoitteet saavutettu? - Onko onnistumisten ja epäonnistumisten syyt analysoitu? <b>Onko kytkökset olemassa olevaan tietoon tehty selväksi?</b> - Onko ideoiden lähteissä, kategorioissa ja tulkinnoissa vaihtelua? - Onko tarjottu teoreettisia ja ideologisia oivalluksia? <b>Onko tutkimuksen havainnot siirrettävissä?</b> - Voidaanko havaintoja hyödyntää muissa tilanteissa? - Onko tutkimuksen konteksti kuvattu selkeästi?	<b>DIALOGINEN:</b> <b>Kytkevätkö tutkijat esitetyn datan omaan selostukseensa ja tulkintaan?</b> - Onko reflektoinnin menetöt perusteltuja? - Onko keskusteltu kuinka asianomaiset osallistuivat reflektointiin? - Onko tehty selkeä ero kerätyn datan ja sen tulkinnan välillä? - Ovatko tutkijat kriittisesti tarkastellut omia ja muiden rooleja tiedon tulkinnassa? - Onko lukijalle tarjottu riittävästi todisteita saaduista johtopäätöksistä? <b>Ovatko kirjoittajat artikuloineet kriteeristön minkä mukaan työ tulee lukea/arvioida?</b> - Ovatko kirjoittajat perustelleet näkökulmaa minkä perusteella tutkimus tulisi tulkita?
	<b>DEMOKRAATTINEN:</b> <b>Oliko tutkimusote joustava ja herkkä?</b> - Hyödynnettiinkö havaintoja uusien suunnitelmien ja muutosideoiden teossa? - Sovitettiin tutkimus vallitseviin olosuhteisiin ja todellisiin haasteisiin. Toisin sanoen, onko suunnitelmien muutos perusteltua?	<b>KATALYYTTINEN</b> <b>Oliko toimintatutkimus merkityksellinen asianomaisille?</b> - Tarkuiko se paikallisiin haasteisiin? - Lisäsiikö se ymmärrystä koetuista haasteista? - Oliko se osallistujien kokemuksen näkökulmasta merkityksellistä? - Syntyikö tarve jatkotutkimukselle? - Onko määritelty kuinka toimintatutkimus vaikuttaa sääntöihin ja käytäntöön yleisellä tasolla?

Kuvio 5. Toimintatutkimuksen validiteetteihin liittyviä kysymyksiä (Waterman ym. 2001)

## Toimintatutkimus OSUVA-hankkeessa

OSUVA-hankkeen (2012–2014) tarkoituksena on tuottaa tutkittua tietoa osallistuvan innovaatiotoiminnan johtamisesta ja sen edistämiseen liittyvistä tekijöistä. Tässä tutkimuksessa rajaamme kyseisen ilmiön tutkimisen sosiaali- ja terveysalan toimintaympäristöön ja tarkastelemme toimialan rakennemuutoksen vaikutuksia innovaatiotoimintaan. Kohdeorganisaationa ovat sosiaali- ja terveysalan yhteistoiminta-alueet ja kuntayhtymät, erikoissairaanhoido sekä yksityiset palveluntuottajat. OSUVAssa toimintatutkimuksen avulla pyrimme yhdistämään teorian ja käytännön siten, että ne informoivat synergisesti toisiaan (vrt. Avison ym. 1999). Toimintatutkimus koostuu useasta toimintatutkimusotteesta. Seuraavassa selvitämme neljän eri toimintatutkimuksen periaatteita ja toteutusta. Tutkimusta suunnitelllessamme olemme kutakin toimintatutkimusta toteuttavassa ryhmässä ymmärtäneet, että monimenetelmäisesti saamme toimintatutkimuksessa luotettavampaa tietoa.

### *Toimintatutkimus 1: Sitoutumista ja luottamusta edistävä osallistuvan innovaatiotoiminnan johtaminen*

Tämä toimintatutkimus toteutetaan Länsi-Pohjan sairaanhoitopiirin psykiatrian tulosalueella. Potilaiden ja asiakkaiden hoito tapahtuu tulosalueen sairaalassa ja viidellä poliklinikalla, joista yksi sijaitsee sairaalan yhteydessä. Henkilöstöä on yhteensä lähes 120. Tutkijoiden aloitteesta alkanut yhteistyö pyrkii tukemaan organisaation toivetta kehittää tulevaisuuden johtajuutta. Toimintatutkimus sekä sen yhteydessä toteutettava kehittämishanke käynnistyi alkuvuodesta 2012. Kohdeorganisaation henkilöstön ja tutkijoiden (n=2) lisäksi prosessissa on ollut mukana ulkopuolinen konsultti.



Toimintatutkimuksen tutkimuksellisena tavoitteena on tarkastella 1) miten sitoutuminen, luottamus, osallisuus, luovuus, työhyvinvointi ja johtaminen toteutuu ja miten ne ovat yhteydessä toisiinsa sekä 2) miten johtamisen tavoilla voidaan edistää osallistuvan innovaatiotoiminnan toteutumista ja sen vaikuttavuutta. Toimintatutkimuksen käytännöllisenä ja kohdeorganisaation määrittelemänä tavoitteena on horisontaalisen ja dialogisen johtamisen kehittäminen kohdeorganisaatiossa.

Tavoitteet pyritään saavuttamaan kahdessa eri vaiheessa. Ensimmäinen vaihe (alkukartoitus) noudatti pääosin vapauttavan toimintatutkimuksen muotoa. Tämän vaiheen päämääränä oli lisätä osapuolten tietoisuutta tutkimuskohteen nykytilasta. Toimintatutkimus käynnistyi infotilaisuuksilla henkilökunnalle. Alussa tutkijat suorittivat alkukartoitustutkimuksina 12 yksilöhaastattelua ja viisi ryhmähaastattelua, joihin osallistui yhteensä 38 henkilöä. Lisäksi henkilöstö osallistui kahteen kyselyyn. Samanaikaisesti alkukartoitustutkimusten kanssa käynnistettiin teemaryhmät viidestä eri aihealueesta (luottamus, sitoutuminen, työhyvinvointi, osallisuus ja luovuus). Tutkijat eivät osallistuneet teemaryhmien toimintaan. Teemaryhmissä esille tulleista asioista keskusteltiin laajemmin reflektiopajoissa, joihin ovat osallistuneet teemaryhmien vetäjien lisäksi tutkijat, tulosalueen ja sairaanhoitopiirin johdon edustajat, sekä psykiatrisen hoidon kokemusasiantuntijat. Tutkijat ovat alkukartoitusvaiheessa pyrkineet saavuttamaan katalyyttistä ja demokraattista validiteettia tuomalla tutkimuksellisia tuloksia yhteiseen tarkasteluun kohdeorganisaation edustajien kanssa. Tällä tavalla prosessia on pyritty viemään eteenpäin yhteistyössä henkilöstön kanssa parhaalla mahdollisella tavalla. Toimintatutkimuksen alkuvaiheissa käytiin myös tutkijoiden, organisaation edustajien sekä konsultin välisiä keskusteluja siitä, kuinka eri osapuolten tulisi toimia jotta käytännönläheinen muoto toteutuisi parhaimmalla tavalla.

Toimintatutkimuksessa on nyt siirrytty käytännönläheiseen vaiheeseen (toiminnan suunnittelu), jossa tutkimustulosten, ryhmäkeskustelujen ja reflektiopajojen pohjalta pyritään kartoittamaan ja tiedostamaan osallisuutta, sitoutumista, luottamusta, luovuutta, työhyvinvointia sekä horisontaalista ja dialogista johtamista koskevia kehittämistarpeita. Tarkoituksena on laatia toimintasuunnitelma muutosten toteuttamiseksi ja arvioimiseksi. Kyseisen viitekehyksen voidaan katsoa tukevan toimintatutkimuksen tekemistä käytännössä sillä se kytkee kohdeorganisaation edustajat tiiviiseen yhteistyöhön tutkijoiden kanssa. Tämä vaihe pyrkii aikaansaamaan onnistuneen muutoksen organisaatiossa. Näin ollen, toisen vaiheen keskeisimmäksi tavoitteeksi alkaa yhä enenevässä määrin muodostua tulosvaliditeetin saavuttaminen.

### *Toimintatutkimus 2: Kestävää luovuutta ja innovatiivisuutta edistävä esimiestyö muutosten toteuttamisessa*

Tämä toimintatutkimus käynnistyi keväällä 2012 ja sitä tehdään kolmessa eri organisaatiossa. Toimintatutkimuksen tutkimuksellisena tavoitteena on kestävää luovuutta, osallistuvaa innovaatiotoimintaa ja työhyvinvointia edistävien esimiestyön käytäntöjen tunnistaminen, kuvaaminen ja yhteiskehittely. Käytännöllisenä tavoitteena osallistuvaa innovaatiotoimintaa edistäviä esimiestyön käytäntöjä kehitetään esimiesten oman työn ja omalla vastuulla olevan yksikön näkökulmasta.

Kolme organisaatiota, joissa toimintatutkimusta tehdään, ovat

- Perusturvakuntayhtymä Akseli (Masku, Mynämäki, Nousiainen),
- Kuntayhtymä Kaksineuvoinen (Kauhava, Evijärvi ja Lappajärvi), ja
- Laihia-Vähäkyrö yhteistoiminta-alueen tulosalue.

Toimintatutkimus jakautuu näissä joko kahteen tai kolmeen vaiheeseen: 1) starttiseminaari, 2) haastattelut ja havainnoinnit sekä 3) esimiehille järjestettävät työpajat.

Kahdessa ensimmäisessä organisaatiossa starttiseminaarien tutkimuksellisenä ja käytännöllisenä tavoitteena on rakentaa yhteistä ymmärrystä asiakastarpeiden muutoksista sekä niiden vaikutuksista arkityöhön ja sen kehittämiseen. Seminaarit edustavat vapauttavaa toimintatutkimusta; niissä pyritään lisäämään ymmärrystä työn muutoksesta ja tuomaan sitä kollektiiviseen tietoisuuteen. Valta sisällön tuottamisesta on ryhmällä. Haastattelut ja havainnointit ovat käytännönläheistä toimintatutkimusta. Ne kohdistuvat molemmissa organisaatioissa yhteen yksikköön, joiden lisäksi mukaan otetaan näiden yksiköiden yhteistyörajapintoja edustavia toimintoja. Osallistuvien työyksiköiden esimiesten, työntekijöiden, johdon ja yhteistyötahojen haastatteluiden sekä työyksikön kehittämiskokousten havainnointien avulla pyritään löytämään esimiestyön käytäntöjä, jotka tukevat yhteistä kehittämistä sekä "ituja" uudentavista toimintatavoista. Tutkimuksellisenä tavoitteena on saada tietoa työstä, työn ja asiakastarpeiden muutoksista sekä niiden vaikutuksista työyksikössä tehtyyn kehittämistyöhön, lähiesimiesten toimintatapoihin ja organisaatiotason kehittämis-toimintaan. Käytännön tasolla osallistujat saavat välineitä oman ja työyksikön toimintatapojen reflektointiin ja kehittämiseen. Tällä hetkellä Perusturvayhtymä Akselissa ollaan vaiheessa, jossa osa haastatteluista on tehty. Kuntayhtymä Kaksineuvoisessa on tehty haastattelut sekä havainnoitu toimintatutkimukseen osallistuvan yksikön kokousta. Aineiston analysointi on aloitettu esimiestyön ja työyhteisön toiminnan näkökulmista. Jatkon osalta suunnitelmat täsmentyvät toimintatutkimuksen toteutuksen edetessä.

Laihia-Vähäkyrö -alueella emme järjestäneet starttiseminaaria, vaan haastattelimme sen sijaan 36:tta koko yhteistoiminta-alueen sadasta henkilöstä. Haastatteluja on jo analysoitu monesta näkökulmasta.

Toimintatutkimuksen viimeisessä vaiheessa organisaation kaikille esimiehille järjestetään työpajoja, joissa osallistuvaa innovaatiotoimintaa edistäviä esimiestyön käytäntöjä ja toimintatapojen "ituja" mallinnetaan ja jalostetaan yhteiskehitellen. Työpajoissa tulee todennäköisesti olemaan elementtejä sekä vapauttavasta että käytännönläheisestä toimintatutkimuksesta; toisaalta fokuksessa on esimiestyön käytäntöjen tunnistaminen ja yhteinen kehittäminen, toisaalta keskiöön saattaa nousta myös reflektiivinen dialogi koskien organisaation ja kunkin esimiehen johtaman työyhteisön arvoja ja kulttuuria.

Osallistujille on tarjottu suullista ja kirjallista informaatiota tutkimuksesta ja siihen osallistumisesta, ja kirjallisessa suostumuslomakkeessa on määritelty osallistumisen aste. Eettinen työryhmä on tarkistanut asiakirjat ja tutkimuskäytännöt. Kolmihenkinen tutkimusryhmän omaksumista viitekehyksistä on käyty keskustelua toimintatutkimuksen eri vaiheissa. Lisäksi jatkossa on hyvä keskustella vielä mm. vuorovaikutussuhteista, ennakkokäsityksistä ja rooleista. Osallistuvien organisaatioiden yhteyshenkilöiden kanssa on käyty keskustelua ja sovittu perusteista, joilla tutkimuksen kohdentuminen ja osallistujat valittiin sekä toteutuksen aikataulusta. Tutkimuskohteena on vain yksi työyksikkö kaikista osallistuvista organisaatiosta, mikä mahdollistaa syvällisen ja eri näkökulmista koostuvan ymmärryksen kerryttämisen ja tilanteen kuvaamisen sekä erilaisten tulkintojen kuulemisen. Toisaalta tutkimuksen kohdentuminen saattaa aiheuttaa kokemusta eriarvoisuudesta organisaatioiden sisällä, minkä vuoksi kohdentumista on perusteltu mm. tiedotteissa ja starttiseminaareissa. Toimintatutkimuksen vaikutuksista osallistuviin organisaatioihin on hyvä vielä käydä keskustelua. Muihin mahdollisiin tutkimukseen liittyviin riskeihin on pyritty varautumaan mm. perustelemalla dokumentoinnin ja taltioinnin tarve sekä varmistamalla että ei kuormiteta osallistuvia yksiköitä tarpeettomasti.

Tutkimuksen validiteettia on mahdollista arvioida luotettavasti ja kattavasti vasta myöhemmässä vaiheessa. Huomiota pyritään kiinnittämään erityisesti katalyyttisen ja demokraattisen validiteetin sekä tulosvaliditeetin toteutumiseen.

### *Toimintatutkimus 3: Yhteisen ymmärryksen luominen ja sen hyödyntäminen palveluinnovoinnissa*

Tämän toimintatutkimuksen kohteena on Etelä-Karjalan sosiaali ja terveystieteiden (EKSOTE) oppilashuollon Lappeen alueen (Lappeenranta + Taipalsaari) esi- ja perusopetukseen liittyvän palvelutarjonnan kehittäminen. Kohde on tutkimuksellisessa mielessä mielenkiintoinen, sillä kyseisten palveluiden kehittämistä tulee tarkastella monen eri osapuolen näkökulmasta. EKSOTE:n Oppilashuollon palvelut -yksikön lisäksi tutkimukseen osallistuvat tiiviissä yhteistyössä Lappeenrannan kaupungin kasvatus- ja opetustoimi, lukuisat muut EKSOTE:n sisäiset yksiköt (mm. Perheneuvola, Lapsi- ja nuorisovastaanotto, Lastenpsykiatria, Nuorisopsykiatria, Lastensuojelu) sekä palvelua hyödyntävät lapset ja vanhemmat.

Toimintatutkimuksen käytännönläheisenä tavoitteena on 1) auttaa palveluihin liittyviä osapuolia ymmärtämään paremmin toistensa tarpeita, tavoitteita ja haasteita, 2) lisätä tietoisuutta asiakkaiden tarpeista, 3) auttaa asianomaisia luomaan yhteisen tavoitteen oppilashuollon palveluiden kehityssuunnasta sekä 4) tukea yhteisen tavoitteen pohjalta tapahtuvaa palvelukonseptointia. Tutkimuksellisessa mielessä toimintatutkimus pyrkii kehittämään ja arvioimaan 1) yhteisen ymmärryksen luomiseen (sensemaking) tähtääviä käytännön toimintatapoja sekä 2) tapoja, millä yhteistä ymmärrystä hyödynnetään palvelusuunnittelussa.

Näiden tavoitteiden saavuttaminen on jaettu kolmeen eri vaiheeseen. Kaksi ensimmäistä vaihetta noudattavat vapauttavan toimintatutkimuksen muotoa ja pyrkivät näin ollen luomaan suotuisat olosuhteet varsinaiselle palvelusuunnittelulle. Ensimmäisessä vaiheessa (nykytilan kartoitus) pyritään selvittämään tutkimuskohteen nykytilaa tukemalla palveluiden tarjoajien välistä dialogia. Toisessa vaiheessa (asiakkaiden kuuleminen) osallistujien ryhmää laajennetaan palveluiden asiakkaille (vanhemmat ja lapset). Tämä vaihe pyrkii luomaan kaikille osapuolille yhteisen ymmärryksen siitä, mihin suuntaan oppilashuollon palveluja tulisi kehittää. Molemmissa vaiheissa on keskeisintä tukea demokraattisen ja katalyyttisen validiteetin toteutumista. Tähän pyritään kutsumalla osallistujia laaja-alaisesti ja pyrkimällä tasavertaiseen vuorovaikutukseen. Tutkijan rooli tulee olemaan vuorovaikutusta tukeva. Aihealueesta keskusteltaessa päätäväältä on yhteisesti ryhmällä pikemminkin kuin millään yksittäisellä taholla.

Kahden vapauttavan toimintatutkimusvaiheen toteuttamisen uskotaan lisäävän asianomaisten sitoutumista ja muutoshalukkuutta kolmannessa vaiheessa, missä tavoitteena on käytännönläheisen toimintatutkimuksen keinoin konseptoida yhteistä tavoitetta toteuttavia uudenlaisia palvelukonsepteja. Tässä vaiheessa keskeisimmäksi tavoitteeksi muodostuu onnistuneen muutoksen aikaansaaminen (tulosvaliditeetti). Koska onnistuneen lopputuloksen kriteerit määräytyvät kahden aikaisemman vaiheen pohjalta, tätä vaihetta ei voida kuitenkaan vielä tarkasti suunnitella.

### *Toimintatutkimus 4: Osallistuvan innovaatioprosessin johtamisen työvälineet ja hyvät käytänteet*

Toimintatutkimuksen kohteena on Jyväskylän kaupungin sosiaali- ja terveyspalvelukeskus sekä alueen hyvinvointiyrityksiä. Tutkimuksellisesti kohteet ovat sekä haastavia että mielenkiintoinen, sillä Jyväskylän kaupunki on siirtymässä vuoden 2013 alussa Uuden sukupolven organisaatiomalliin (USO). Uudessa mallissa palveluja tuotetaan eräänlaisessa arvoyhteisössä, jonka jäseniä ovat Jyväskylän kaupungin ohella alueen yrittäjät ja kolmannen sektorin toimijat (järjestöt). Hierarkkisia ja funktionaalisia organisaatorakenteita sekä toimintamalleja korvataan prosessipohjaisilla rakenteilla sekä toimintamalleilla. Uudistuksessa sekä kehitetään että hyödynnetään uudenlaisia johtamistapoja ja organisaatorakenteita 2020-luvun



haasteisiin. Muutoksen tavoitteena on ajan hengen mukaisesti muotoilla rakenteita, palveluprosesseja sekä johtamisesta tuottavuuden parantamiseksi ja asiakaslähtöisyyden vahvistamiseksi. Toimintatutkimuksen ajoittuminen tähän muutosvaiheeseen tarjoaa useitakin mahdollisuuksia niin tutkimuksellisesti merkittävän tiedon keräämiseksi kehittämisen taustamateriaaliksi kuin muutosprosesseihin vaikuttamiseksi.

Toimintatutkimuksen tavoitteena on selvittää osallistuvan innovaatiotoiminnan toteuttamisen parhaat käytänteet ja menetelmät sosiaali- ja terveysalan palveluiden kehittämisessä. Lisäksi selvitetään millaisia vaikutuksia osallistavalla prosessilla on henkilöstölle ja asiakkaalle. Tuloksena on johdolle ja esimiehille suunnattu osallistuvien innovaatiomenetelmien työkalupakki.

Tavoitteet pyritään saavuttamaan käytännönläheisellä toimintatutkimuksella, joka ajallisesti ajoittuu pääsääntöisesti vuoteen 2012. Toimintatutkimuksen lähtökohtana on yhteistyössä ja yhteistoiminnassa Jyväskylän kaupungin johtoryhmän jäsenten ja esimiesten kanssa saavuttaa esiymmärrys tutkittavasta kohteesta ja siellä vaikuttavista vuorovaikutusprosesseista. Menetelmälliseksi keinoksi on valikoitunut johtoryhmävalmennus, jossa osallistavien menetelmien ohella hyödynnetään valmennusta kehittämismenetelmänä sekä vertaiskonsultaatiota. Varsinainen tutkimusongelma määrittyy tilannesidonnaisesti ja prosessin tavoitteena on yhteisen ymmärryksen luominen. Tutkija toimii tässä prosessissa useissa eri rooleissa niin tutkijana, valmentajana kuin kehittäjänäkin. Samanaikaisesti käynnistetään viisi erillistä pilottikehittämisryhmää, joissa pyritään löytämään vastaus tai ratkaisu bottom-up -periaatteella käytännön tilanteissa syntyneisiin aitoihin kehittämishaasteisiin. Hankkeen roolina on kannustaa näiden pilottikehittämisryhmien työtä prosessikonsultaation keinoin. Tavoitteena on, että ensimmäisen vaiheen jälkeen kehittämistyön eri osapuolille on muodostunut yhteinen ymmärryksen siitä, mihin suuntaan sosiaali- ja terveyspalveluja tulisi kehittää ja mikä on osallistavien menetelmien rooli tässä prosessissa. Tutkijan rooli tulee olemaan vuorovaikutusta tukeva.

Toimintatutkimusprosessin jälkimmäinen vaihe pyrkii vapauttavan toimintatutkimuksen periaatteisiin. Vapauttavan toimintatutkimusvaiheen tavoitteena on kasvattaa prosessiin osallistuvien tahojen sitoutuneisuutta jatkuvaan muutokseen sekä kehittävään ja valmentavaan sekä osallistavaan työotteeseen työssään. Uudenlaisen palveluajattelun ohella eri osapuolille muodostunee yhteinen ymmärryksen siitä, mihin suuntaan ja miten hyvinvointipalveluja tulisi kehittää tulevaisuudessa. Prosessin eri vaiheissa keskeisintä on tukea demokraattisen validiteetin toteutumista. Tämä mahdollistetaan luomalla areenoita ja foorumeja, jotka mahdollistavat jatkuvan dialogin kohdeorganisaation eri tasojen, asiakkaiden ja kehittäjien välille. Tutkijan rooli on dialogia ja vuorovaikutusta tukeva. Viimeisessä vaiheessa tavoitteena on palvelumuotoilun avulla rakentaa yhteistä tavoitetilaa toteuttavia palvelukonsepteja.

## **Yhteenveto**

Toimintatutkimuksesta on monia toisistaan eroavia tulkintoja, ja niiden muodot voivat joskus olla vaikeita määritellä tarkasti, koska toimintatutkimukset todennäköisesti liikkuvat tarkkojen rajojen välillä ja rajojen yli. Toimintatutkimuksissa on niiden luonteen mukaan useita osallisia eikä yksiselitteistä tulkintaa ehkä aina ole siitä, millaista muotoa toimintatutkimuksessa missäkin vaiheessa todella toteutetaan.

Tässä artikkelissa esitetty viitekehys auttaa tunnistamaan toimintatutkimuksen muotojen eroja ja valitsemaan tilanteeseen sopivamman lähestymistavan. Valitun tutkimusmuodon tunnistaminen ja artikulointi on tärkeää, sillä eri tutkimusmuotojen päämäärät eroavat toisistaan, ja niitä tulee arvioida eri tavoin. Asianmukainen arviointi

on mahdollista vain, mikäli on tuotu selkeästi esille kriteeristö, jonka pohjalta arviointi tulisi suorittaa.

Esitettyä viitekehystä hyödynnettiin jäsentämällä uudella tavalla Watermanin ym. (2001) kehittämät toimintatutkimuksen arviointiin tarkoitetut kysymykset. Kokemuksena tästä arviointikysymysten uudelleenjäsentämisestä todettiin, että aiemmin esitetyt kysymykset kattoivat hyvin tässä artikkelissa esitetyn viitekehityksen kaikki osa-alueet ja että kullekin arviointikysymykselle löytyi looginen paikka viitekehityksessä. Lopputulos tästä työstä helpottaa toimintatutkimusten suunnittelua ja arviointia, sillä kehitetty viitekehys ohjaa keskittymään valitun tutkimusmuodon kannalta olennaisimpiin arviointikysymyksiin.

Kehitettyä viitekehystä ja sitä tukevia arviointikysymyksiä hyödynnettiin lopulta OSUVA-hankkeen neljän eri toimintatutkimuksen kuvauksessa.

## Kirjallisuus

- Anderson, G. L. & Herr, K. (1999) The New Paradigm Wars: Is There Room for Rigorous Practitioner Knowledge in Schools and Universities? *Educational Researcher* 28 (12), 12–40.
- Avison, D., Lau, F., Myers, M. & Nielsen, P. A. (1999) Action Research. *Communications of the ACM* 42 (1), 94–97.
- Baskerville, R. L. & Wood-Harper, T. A. (1996) A critical perspective on action research as a method for information systems research. *Journal of Information Technology* 11, 235–246.
- Bohm, D. & Peat, D. (1987) *Science, order and creativity*. New York: Bantam.
- Cilliers, W. J. (1999) An experiential learning process for the advancement of previously disadvantaged employees in an industrial context. Pretoria: University of Pretoria.
- Davidson, R. M., Martinsons, M. G. & Kock, N. (2004) Principles of canonical action research. *Information Systems Journal* 14, 65–86.
- Engeström, Y. (1994) *Kehittävä työntutkimus: perusteita, tuloksia ja haasteita*. Helsinki: Valtion painatuskeskus.
- Greenwood, D. J. & Levin, M. (1998) *Introduction to Action Research. Social research for Social Change*. Sage Publications.
- Grundy, S. (1988) Three modes in action research. Teoksessa S. Kemmins & R. McTaggart (toim.) *The Action Research Reader*. Geelong: Deaking University Press, 353–364.
- Habermas, J. (1966) Knowledge and Interest. *Inquiry: An Interdisciplinary Journal of Philosophy* 9 (1–4), 285–300.
- Habermas, J. (1974) *Theory and practices*. London: Heinman.
- Heikkinen, H. L. T. (2006) Toimintatutkimuksen lähtökohdat. Teoksessa H. L. T. Heikkinen, E. Rovio & L. Syrjälä (toim.) *Toiminnasta tietoon: Toimintatutkimuksen menetelmät ja lähestymistavat*. Vantaa: Dark Oy, 16–38.
- Heikkinen, H. L. T. & Syrjälä, L. (2006) Tutkimuksen arviointi. Teoksessa H. L. T. Heikkinen, E. Rovio & L. Syrjälä (toim.) *Toiminnasta tietoon: Toimintatutkimuksen menetelmät ja lähestymistavat*. Vantaa: Dark Oy, 144–162.
- Heikkinen, H. L. T., Kontinen, T. & Häkkinen, P. (2006) Toiminnan tutkimisen suuntaukset. Teoksessa H. L. T. Heikkinen, E. Rovio and L. Syrjälä (toim.) *Toiminnasta tietoon: Toimintatutkimuksen menetelmät ja lähestymistavat*. Vantaa: Dark Oy, 39–76.
- Holter, I. M. & Schwartz-Barcott, C. (1993) Action research: What is it? How has it been used and how can it be used in nursing? *Journal of Advanced Nursing* 18 (2), 298–304.

- Huovinen, T. & Rovio, E. (2006) Toimintatutkija kentällä. Teoksessa H. L. T. Heikkinen, E. Rovio & L. Syrjälä (toim.) Toiminnasta tietoon: Toimintatutkimuksen menetelmät ja lähestymistavat. Vantaa: Dark Oy, 94–130.
- Jyrkämä, J. (1996) Action research and social practices. New remarks on an old approach. *Nordiske Udkast* 25 (2), 33-44.
- Järvinen, P. (2007) Action Research in Similiar to Design Science. *Quality & Quantity* 41 (1), 37–54.
- Kasvio, A. (1993) Työelämän muutos ja toimintatutkimus. *Sosiologia* 1, 24–34.
- Kuula, A. (1999) Toimintatutkimus: Kenttätyötä ja muutospyrkimyksiä. Tampere: Tammer-Paino Oy.
- Lauri, S. (1997) Toimintatutkimus. Teoksessa M. Paunonen & K. Vehviläinen-Julkunen (toim.) Hoitotieteen tutkimusmetodiikka. Helsinki: WSOY, 114–135.
- Lewin, K. (1946) Action research and minority problems. *Journal of Social Issues* 2 (4), 34–46.
- Koshy, E., Koshy, V. & Waterman, H. (2011) Action Research in Healthcare. Thousand Oaks, California: SAGE Publications.
- Newton, P. & Burgess, D. (2008) Exploring Types of Educational Action Research: Implications for Research Validity. *International Journal of Qualitative Methods* 7 (4), 18–30.
- O'Brien, R. (1998) An Overview of the Methodological Approach of Action Research. [online]. <URL: <http://www.web.ca/~robrien/papers/xx%20ar%20final.htm>. Luettu 4.10.2012.
- Stinger, E. (1999) Action Research. Thousand Oaks: SAGE Publications
- Susman, G. I. & Evered, R. D. (1978) An Assessment of the Scientific Merits of Action Research. *Administrative Science Quarterly*, 582–603.
- Waterman, H., Tillen, D., Dickson, R. & de Koning, K. (2001) Action research: A systematic review and guidance for assessment. *Health Technology Assessment* 5 (23). [online]. <URL: <http://www.hta.ac.uk/fullmono/mon523.pdf>. Luettu 15.8.2012.
- Williamson, G., Bellman, L. & Webster, J. (2012) Action Research in Nursing and Healthcare. London: Sage.

---

# Muutoksen johtaminen on henkilöstön johtamista – Rehtoreiden havaintoja muutosvastarinnasta yliopistouudistuksen johtamisessa

**Virpi Juppo**

Vaasan yliopisto

.....

## **Abstrakti**

Laajan ja syvällisen uudistuksen, kuten yliopistouudistuksen, johtaminen vaatii erityisiä muutoksen johtamisen keinoja, joilla vähennetään muutoksesta aiheutuneita kustannuksia ja tuetaan henkilöstöä muutosprosessissa sekä lopulta saavutetaan muutoksen tavoitetila. Muutoksen epätoivottuja vaikutuksia voidaan minimoida mm. kartoittamalla muutosvastarinta.

Tarkastelen artikkelissani väitöstutkimukseeni perustuen, mitä muutoksen johtaminen on, millaista on henkilöstön johtaminen muutostilanteessa ja millainen vaikutus muutosvastarinnalla on. Tarkastelun empirisenä ilmiönä on muutoksen johtaminen yliopistouudistuksessa rehtoreiden näkökulmasta.

Tämän lisäksi esittelen muutoksen johtamisen ideaalimallin sekä teoreettiseksi että käytännölliseksi apuvälineeksi tutkijoille, johtajille ja muille muutoksen tekijöille. Lopuksi yhteenvedossa esittelen tärkeimmät havainnot henkilöstön johtamiseen ja muutosvastarintaan liittyen.

Avainsanat: muutos, johtaminen, muutosvastarinta, yliopistouudistus

## **Johdanto**

Työelämässä, organisaatioissa ja johtamisessa jatkuvana haasteena ovat monet erilaiset muutostilanteet. Organisaation toimintakyvyn, tuloksellisuuden ja työhyvinvoinnin kannalta on olennaista, miten nämä muutokset toteutetaan ja johdetaan. Yukl (2002, 273) toteaa muutoksen johtamisen olevan yksi tärkeimmistä ja vaikeimmista johtajan tehtävistä. Onnistunut muutoksen johtaminen vähentää muutoksesta aiheutuneita kustannuksia, parantaa tuottavuutta ja tukee henkilöstön hyvinvointia muutosprosessissa (Egeberg 1987; O'Brien 2002; Farnham ym. 2003; Burnes 2004.)

Muutoksen johtamisen kokonaisvaltainen hahmottaminen edellyttää organisaatiolähtöisen tarkastelun lisäksi yksilöiden huomioimista muutoksessa. Ymmärtämällä paremmin ihmisten käyttäytymistä voidaan johtamisen keinoin ohjata työntekijöitä toimimaan tietyllä tavalla ja näin vähentää muutosvastarintaa. Valitulla johtamistyyllillä ja -toimenpiteillä on vaikutusta henkilöstön hyvinvointiin sekä viime kädessä organisaation tuloksellisuuteen.

## **Yliopistouudistuksen johtaminen rehtoreiden näkökulmasta**

Vuonna 2009 säädetty yliopistolaki (558/2009) muutti entiset valtionyliopistot itsenäisiksi julkisoikeudellisiksi laitoksiksi eli julkisoikeudellisiksi yliopistoiksi<sup>2</sup>. Suomalaiset yliopistot ovat aiemmin olleet valtionyliopistoja, jotka varsinkin taloudellisesti ja poliittisesti ovat olleet vahvasti valtiovallan ohjauksessa. Yliopistouudistus kokonaisuudessaan koostui seuraavista muutoksista: yliopistojen muutos oikeushenkilöksi, yliopiston rahoitusmallin ja taloudellisen aseman muutos, yliopiston sisäisen hallinnon muutos, yliopistojen kiinteistöjen omistajuuden ja hallinnan muutos sekä muutokset, joissa yliopistot yhdistyivät. (Aarrevaara, Dobson & Elander 2009, 5.)

Tarkastelen artikkelissani ensiksikin, millaisena henkilöstön johtaminen yliopistouudistuksessa nähtiin ja millainen vaikutus muutosvastarinnalla oli yliopiston rehtoreiden näkökulmasta. Toiseksi esittelen muutoksen johtamisen ideaalimallin sekä teoreettiseksi että käytännölliseksi apuvälineeksi tutkijoille, johtajille ja muille muutoksen tekijöille. Lopuksi yhteenvedossa esittelen tärkeimmät havainnot henkilöstön johtamiseen ja muutosvastarintaan liittyen.

Vuonna 2011 valmistuneen väitöstutkimukseni kohteena oli muutoksen johtaminen suomalaisessa yliopistouudistuksessa rehtoreiden näkökulmasta. Tutkimuksessa tarkastelin yliopistouudistusta organisaation muutoksena ja muutoksen johtajien näkemyksiä yliopistonsa muutoksen johtamisesta. Tutkimuksen peruskäsitteistöä – organisaatiota, muutosta ja johtamista – hahmotin hallintotieteen ja julkisjohtamisen lähtökohdista käsin. (Ks. Juppo 2011.)

Empiirisessä osuudessa haastattelin vuonna 2009 seitsemäntoista suomalaisen yliopiston rehtoria. Rehtorit ovat yliopistouudistuksen ja sen johtamiseen liittyviä avainhenkilöitä, joiden oletettiin omaavan kokonaisnäkemyksen oman yliopisto-organisaationsa muutoksen johtamisesta. Tämä artikkelin havainnot perustuvat väitöstutkimukseni aineistoon, jota olen edelleen analysoinut henkilöstön johtamisen ja muutosvastarinnan osalta aiempaa syvällisemmin.

### **Mitä muutoksen johtaminen on?**

Muutoksen johtaminen on haasteellinen tehtävä organisaation johdolle. Siinä tarvitaan uusia johtamistapoja ja -keinoja, uudenlaisia johtamisvalmiuksia sekä osaamista yli normaalien, päivittäisten johtamistoimenpiteiden ja rutiinien (Osborne & Brown 2005). Organisaation tavanomainen ja päivittäinen johtaminen ja siihen liittyvät tehtävät jatkuvat edelleen muutostilanteesta huolimatta. Muutos on haasteellinen myös henkilöstölle, jonka päivittäiseen käytännön työhön muutokset väistämättä vaikuttavat.

Organisaation rakenne, luonne ja tehtävät määrittelevät, miten organisaatiota voidaan ohjata, johtaa ja miten siellä päätökset tehdään. Organisaatiot ovat omanlaisiaan, uniikkeja systeemejä, joissa sisäiset ja ulkoiset tekijät vaikuttavat siihen, miten muutosta voidaan johtaa. (Burnes 2004). Organisaatiota koskettava muutos on ainutlaatuinen ja tapahtuu juuri siinä tietyssä ajassa ja kontekstissa.

Vaikka muutos käsitteenä on yhteiskuntatieteiden käytetyimpiä käsitteitä, sitä on usein vaikea määritellä täsmällisesti. Muutos käsitteenä määritellään konkreettisten muutosten tai teoreettisten näkökulmien kautta. Muutosta ja muuttumista ovat useat eri tutkijat määritelleet eri tavoin – usein muutos määritellään eri tutkimuksissa uusin

---

<sup>2</sup> Yliopistolain mukaisena säätiöpohjaisena yliopistona toimii Aalto-yliopiston lisäksi Tampereen teknillinen yliopisto.

termein. Muutoksen käsite on monimutkainen ja moniselitteinen. (Hage 1980; Beckhard & Harris 1987; Carnall 1990; McNulty & Ferlie 2004; Todnem By 2005.)

Koska muutos ilmenee monin eri tavoin, organisaation tai järjestelmän muutosta kannattaa hahmottaa tapauskohtaisesti. Vartola (2004, 140) toteaa, ettei ole tarkoituksenmukaista pyrkiä täsmälliseen, formaaliin ja yleismerkitykselliseen muutoksen käsitteen määrittelyyn. Muutos tarkoittaa hänen mukaansa minkä tahansa ilmiön rakenteen, olemuksen tai piirteen siirtymistä kvantitatiivisesti tai kvalitatiivisesti jonain hetkenä määritellystä tilasta toiseen.

Muutoksella tähdätään uuteen toimintatapaan, rakenteeseen, johonkin entistä parempaan olotilaan sekä muutokselle asetettuihin tavoitteisiin. Kyse on rakenteiden, järjestelmien, toimintatapojen ja voimavarojen muutoksesta. Uudistuksessa on aina kyse myös ihmisten välisen vuorovaikutuksen, sidosryhmien, päätöksentekoon osallistuvien ja toimintaa toteuttavien tavoitteiden, toiveiden ja tarpeiden muutoksista. Organisaation muutos ei toteudu pelkästään kirjaamalla se lakeihin tai virallisiin dokumentteihin: muutos tapahtuu vasta, kun organisaatio siirtyy vähitellen uuteen toimintatapaan. Tämän muutoksen toteuttamiseksi vaaditaan johtamista. (Fernandez & Rainey 2006, 168; Fernandez & Pitts 2007, 326; Juppo 2011.)

Muutoksen johtaminen on dynaaminen prosessi aiemman tilan ja tavoitetilan välillä. Muutoksessa tapahtuu liikettä johonkin suuntaan. Muutoksen johtaminen voidaan määritellä prosessiksi, jossa organisaation päämäärää, rakennetta ja resursseja uudistetaan siten, että voidaan paremmin vastata sekä ulkoisten että sisäisten toimijoiden (asiakkaiden) vaateisiin. (Weick & Quinn 1999, 363; Moran & Brightman 2001, 111.)

Organisaation muutoksen johtamisella tarkoitetaan erilaisia toimenpiteitä ja tehtäviä, joita suoritetaan tavoitteena hallittu ja onnistunut organisaation muutos. Muutoksen johtamiseen liittyvät muutosprosessin vaiheet, joiden avulla jäsennetään muutosprosessin etenemistä. Menestyksellinen muutoksen johtaminen on parhaassa tapauksessa strategioita ja visioita hyödyntävää, tavoitteellista ja systemaattista, avointa ja yhteistyöllä toteutettua toimintaa, joka lopulta vakiinnutetaan osaksi organisaation toimintakulttuuria. Muutoksen johtaminen on myös kokonaisuuden hahmottamista, ennakkointia ja tiedottamista. Se on henkilöstön osallistamista ja organisaation auttamista muutoksen kohtaamiseen ja toteuttamiseen. (Beer ym. 1990; Kotter 1996; Lanning ym. 1999; Bryson 2004; Burnes 2004; Juppo 2005; Juppo 2011.)

Avoin johtamis- ja keskustelukulttuuri muutoksen johtamisessa edellyttää johdon kyvykkyyttä, henkilöstön osallistamista ja sidosryhmien mielipiteiden analysointia. Muutoksen johtaja, joka tunnistaa organisaationsa omaleimaisuuden ja siellä vallitsevat kulttuurit sekä jännitteet, osaa valita parhaimmat toimintatavat muutoksen toteuttamiseksi. (Juppo 2011, 164.)

### **Henkilöstön johtaminen organisaation muutostilanteessa – muutosvastarinnan vaikutus**

Muutosvastarinnan hyväksyminen osaksi muutosprosessia ja sen vähentäminen ovat muutoksen johtamisessa henkilöstön johtamiseen liittyvä erityiskysymys.

Muutoksen läpimenon omalta osaltaan ratkaisee johdon kyky viedä läpi systemaattinen, aito miettimis- ja päätöksentekoprosessi koko organisaatiossa. Haluttu muutos edellyttää muutoksia ihmisten arvomaailmassa, ajattelutavoissa ja asenteissa. Muutoksen aikaansaamiseksi tarvitaan uudenlaista, tavallisuudesta poikkeavaa henkilöstön johtamista. Muutoksen johtamisessa henkilöstöön liittyvät kysymykset ovat kiinteä osa muutoksen johtamisen prosessia, jossa henkilöstön mukaan ottaminen,

avoimuus ja tiedottaminen ovat edellytyksiä onnistuneelle muutokselle. Muutoksen johtaminen on siis hyvin pitkälle henkilöstön johtamista. (Denhardt 1993, 71; Maddock 2002; Viitala 2007, 36.)

Muutoksen johtamisessa on useita johtamistapoja ja -keinoja, joilla voidaan vaikuttaa ratkaisevasti lopputulokseen. Ylhäältäpäin yksipuolisesti johdettu uudistus ei luo tarvittavaa muutosta, koska henkilöstön osallistaminen on yksi onnistuneen muutoksen edellytyksistä. (Egeberg 1987, 154; O'Brien 2002; Farnham ym. 2003.) Myös Burnesin (2004, 161) mielestä "top-down" -johtamistyyli ja käskyttäminen tulee unohtaa. Muutoksen johtamisessa henkilöstöä kannustava johtamistapa toimii etenkin silloin, kun luodaan jotain uutta.

Muutosvastarinta on luonnollinen osa muutoshanketta. Tällöin tiedetään muutoksen herättäneen tunteita. Se osoittaa myös, että ihmiset haluavat vaikuttaa muutoksen toteuttamiseen. Muutosvastarinnan muodostumiseen vaikuttavat organisaation historia, muutospaine, tavoitteiden haluttavuus, organisaatiokulttuuri ja muutoskokemukset. Muutosvastarinta johtuu usein epätietoisuudesta henkilöstön roolista muutoksessa, tyytyväisyydestä nykytilaan, muutokseen riittämättömästä koulutuksesta, huonosta ja puutteellisesta valmistelusta ja tiedottamisesta sekä erilaisista uskomuksista, peloista ja huhuista muutokseen liittyen (Valtee 2004, 21–23). Muutosvastarinta johtuu harvemmin siitä, että suoraan vastustetaan itse asiaa tai ettei haluta muutosta, vaan kyseessä on usein muutoksen herättämä epävarmuus. (Lewin 2009, 153–154.)

Henkilöstö saattaa kokea muutoksen eri tavalla kuin johto. Näkökulmat ja lähtökohdat ovat erilaiset. Henkilöstö voi olla myös muutoksen hyväksymisen suhteen eri vaiheessa. Yksilön suhtautumisessa muutokseen voidaan nähdä klassinen muutuskäyrä: aluksi lamaannutaan, sitten toiveet paremmasta heräävät ja lopuksi tilanteeseen sopeudutaan. Alkuvaiheessa toiminta lamaantuu, ennenkuin muutokset saadaan vietyä toiminnan tasolle ja uudet käytännöt alkavat toimia. Muutosvastarinta ja sen voimakkuus voivat vaihdella muutosprosessin edetessä. (Coghlan & Rashford 2006, 51–55; Marshall 2007, 13.)

Muutoksen esteenä voivat olla myös ylimmän johdon sitoutumattomuus, yleinen muuttumishaluttomuus sääntökeskeisyydestä asiakaskeksisyyteen, haluttomuus riskin ottoon eli pelko oman aseman muuttumisesta sekä uusien vastuiden ja valtuuksien tuoma epävarmuus. Muutosvastarinta tulisi murtaa lannistamatta työntekijöitä. Muutos pyritään perustelemaan kaikille tasoille siten, että ihmiset haluavat sitoutua muutokseen ja ponnistella sen eteen. (Lanning ym. 1999; Lewin 2009).

Muutosvastarinta ja organisaatiokulttuurin ymmärtäminen, ja parhaimmillaan niiden hyödyntäminen muutoksen tueksi, on haasteellista. Muutoksessa toimijoiden osalta muutosroolien paikantaminen organisaatiossa on ensisijaisen tärkeää. Tunnistamalla ne henkilöt, jotka omalla toiminnallaan voivat joko edistää tai vaikeuttaa muutoksen toteuttamista, voidaan heitä ohjata ja hyödyntää hankkeen aikana. (Lippit ym. 1985, 60–61.)

Myös Trader-Leigh (2002) toteaa muutosvastarinnan kartoittamisen olevan olennainen osa muutoksen hallintaa ja johtamista. Kaikille muutoksessa mukana oleville on tuotava ilmi se visio ja tavoitetilä, johon muutoksella pyritään. Osoittamalla, että johto on sitoutunut muutokseen, voidaan välttää muutoksen legitimitettkriisi. Muutosvastarintaa voidaan vähentää myös antamalla henkilöstön osallistua, tiedottamalla ja kouluttamalla, vaikuttamalla asenteisiin, palkitsemalla ja seuraamalla tavoitteiden toteutumista. Myös organisaatiokulttuurin vähittäisellä muuttamisella lievennetään muutosvastaisuutta. (Thompson 1995, 210.)

Lähes poikkeuksetta muutoksen johtamisessa korostetaan jatkuvaa muutoksesta viestimistä ja tiedottamista aktiivisesti ja avoimesti kaikille asianosaisille

muutosprosessin kaikissa vaiheissa. Pelkästään tiedon siirtäminen henkilöstölle ei kuitenkaan riitä. Tietoa tulee jäsentää, muokata ja tuottaa, jotta muutoksen syyt, toteutustavat ja oletetut vaikutukset olisivat ymmärrettäviä. Johdon tehtävänä on pyrkiä säilyttämään henkilöstön luottamus ja sitoutuminen muutostilanteissa ja tähän yhtenä keinona on muutoksesta viestiminen. (Juppo 2011, 58.)

Henkilöstöä sitoutetaan ja motivoidaan muutoksen toteuttamiseen erilaisilla kannustimilla. Yleisimmät kannustimet liittyvät joustavaan työajan käyttöön, kouluttamiseen ja kehittämiseen, erilaisiin tunnustuksiin ja statuksen parantamiseen. (Marshall 2007, 9.) Muutoksen valmistelussa henkilöstön osaamisen varmistaminen on tärkeä osa koko prosessia. Uusien viestintäkanavien kehittäminen ja henkilöstön kannustaminen uudentilanteilla palkkajärjestelmillä auttavat muutokseen sitoutumisessa. (Viitala 2007, 36.)

### **Yliopiston rehtoreiden näkemyksiä henkilöstöstä ja muutosvastarinnasta**

Esitän seuraavassa rehtoreiden havaintoja henkilöstöstä ja muutosvastarinnasta yliopistouudistuksessa, etenkin muutosprosessin johtamiseen liittyen<sup>3</sup>. Yliopisto-organisaatiot ovat omanlaisiaan, ja niissä sisäiset ja ulkoiset tekijät vaikuttavat siihen, miten muutosta johdetaan ja millaisena muutosvastarinta uudistuksissa näyttäytyy.

Yliopistouudistukseen liittyen yliopistojen rehtorit näkivät henkilöstön roolin erittäin keskeisenä. Henkilöstön ratkaiseva rooli muutosten toteuttamisessa tiedostettiin ja tämän vuoksi uudistuksen haluttiin olevan koko yliopistoyhteisön yhteinen projekti, jossa korostettiin henkilöstön mahdollisuutta vaikuttaa asioihin. Tiedostettiin vahvasti, että henkilöstö oli saatava mukaan sekä suunnitteluun että toimeenpanoon.

*"Muutos ei tapahdu kuin ihmisten keskuudessa, työkuultuuriin muutos on kysymys arjessa on oleellinen rooli."*

*"Henkilöstö on se joukko joka toimeenpanee omassa työssään, ryhtyy toimimaan uuden organisaation ja lain alla."*

*"Jos ei saada mukaan niin uudistunut organisaatio ei lähde toimimaan, voi tulla hidasteita jotka ruineeraa tämän uudistuksen."*

Usean haastateltavan mukaan muutos ei voinut olla vain johdon asia ja ulkoapäin saneltu prosessi, jossa henkilöstö on sivustakatsojan roolissa. Henkilöstölle uudistusta korostettiin mahdollisuutena rakentaa omaa tulevaisuuttaan. Haasteena henkilöstön osalta nähtiin se, miten osallistetaan ja saadaan mukaan nekin, jotka eivät aktiivisesti osallistu. Muutoksen johtaminen on haastavaa, koska mukaan tulisi saada erilaisissa hyväksymisen vaiheissa olevat ryhmät.

*"Osa on hyvin mukana ja osa ei tiedä mitään ja osa vastustaa, täytyy yrittää löytää keinoja että mahdollisimman moni pystyy tähän sitoutumaan tai edes hyväksymään nämä muutokset."*

Haastatteluista nousee esille tiedottamisen ja informoinnin tärkeys. Muutama haastateltava totesi kuitenkin aina olevan sellaisia henkilöitä, jotka eivät ole uudistuksesta kuulleetkaan. Esille tuotiin myös liiallisen informaation ongelma.

---

<sup>3</sup> Haastatteluaineisto on analysoitu sisällönanalyysin menetelmin. Rehtoreiden haastatteluista suoraan poimitut kommentit ovat tekstissä sisennettynä ja kursivilla.



Muutosvastarinnasta usea rehtori totesi, että sitä esiintyy jossain määrin aina, varsinkin kun kyse on näin suuresta muutoksesta. Muutosta vastustetaan ainakin alkuvaiheessa, jolloin erilaiset intressit ja toiveet kohtaavat. Kriittisen keskustelun käymistä eri osapuolten kesken pidettiin hyvänä asiana. Muutosvastarinta kohdistui kahteen eri tasoon uudistuksessa. Ensiksi vastustettiin ideologisella tasolla, jossa keskustelua käytiin yliopistolain hengestä ja toiseksi vastustettiin organisaation rakenteisiin liittyvällä tasolla.

Haastateltavat totesivat, että pääosa henkilöstöstä ja opiskelijoista oli muutoksen takana, mutta yksittäisiä vastustajia löytyi. Yliopiston johdon täytyi löytää keinot, joilla mahdollisimman moni saadaan uudistukseen sitoutumaan ja hyväksymään se. Mitä enemmän on muutoksen ideaa ymmärtämättömiä, sitä hitaammin uudenlainen toimintapa ja käytännöt vakiintuvat.

*"80 prosenttia vastustaa ja 20 prosenttia vie eteenpäin"*

*"Osa on vetäytynyt passiiviseksi, mähän olen täällä vaan töissä ja joku muu kuitenkin päättää mun puolesta."*

Haastateltavien näkemysten mukaan muutosvastarintaa aiheuttivat eniten tietämättömyys ja epävarmuus tulevaisuudesta. Isoihin muutoksiin ollaan valmiita, mikäli ne eivät kosketa omaa työtä tai yksikköä. Ihmiset eivät halua asioiden muuttuvan ja ovat varovaisia sekä epäluuloisia. Muutosvastarinnan nähtiin liittyvän henkilöstön turvallisuuden tunteeseen. Organisaation muutos nosti esille hyvin henkilökohtaisia tunnetiloja, koska pelättiin oman toimeentulon ja työn puolesta.

Muutosvastarinta ilmeni siten, että takerruttiin yksityiskohtiin, jotka eivät välttämättä ole osa lakiuudistusta. Uudistuksen vastustamiseen liittyi parin haastateltavan mukaan aiheetonta pelottelua ja uhkien maalailua. Vastustus koski usein yksittäisiä, konkreettisia asioita, joita yksittäinen työntekijä vastusti.

*"Yliopistolakiuudistukseen yhdistyy kaikki turhaumat uusista muista järjestelmistä, jotka sotketaan tähän lakiin."*

Muutoksen vastustusta ilmeni myös siten, että kesti kauan ennen kuin henkilöstö hyväksyi uudistuksen. Lisäksi vei aikaa tottua uudistukseen. Monet päällekkäiset uudistukset aiheuttivat henkilöstössä väsymistä, joka synnytti vastarintaa. Keskusteluiden ja tiedottamisen merkitys vastarinnan vähentämisessä nousi jälleen esille. Seuraava sitaatti kuvastaa epävarmuutta tulevaisuuden suhteen ja näin ollen vaikeutta viestiä asioista, jotka ovat vielä auki. Johdolla oli tässä suhteessa hyvin haasteellinen tilanne.

*"Hankalaa on lieventää muutosvastarintaa kun ei oikeen tiedetä millä ehdoilla seuraavana vuonna ollaan liikkeellä".*

Muutosvastarinta oli vähentynyt, mitä enemmän henkilöstöä oli saatu mukaan. Ellei hyvää motiivia muutokseen anneta, vastustus voi erään rehtorin sanojen mukaan "eskaloitua vastarintakulttuuriksi". Niin sanotun "protesti- tai kapinaliikkeen" vaikutuksen nähtiin hidastavan muutoksen toimeenpanoa ja jopa lain käsittelyä, vaikka se edustikin vain pienen joukon mielipidettä yliopistoyhteisöstä.

Melkein kaikki haastateltavat toivat esille sisäisen viestinnän ja tiedonkulun merkityksen tärkeimpinä motivoivina ja sitouttavina tekijöinä. Avoimesti puhumalla ja neuvottelemalla, info- ja keskustelutilaisuuksilla, sekä toistamisella miksi tehdään ja mitä ollaan tekemässä osallistetaan henkilöstöä mahdollisimman laajasti. Pyritään tuomaan mahdollisimman paljon informaatiota eri foorumeilla, esimerkiksi intranetissä.

*"Yhteinen pohtiminen, tiedottaminen ja keskustelu ovat ainoa keino, jota voi käyttää."*

*"Ymmärrys ja oivallus syntyy siitä, että relevanttia tietoa on oikeassa paikassa."*

Rehtoreiden mukaan kritiikkiä tuli siitä, että informaatiota ei ollut tarpeeksi tai että se ei ollut tavoittanut kaikkia. Rehtoreiden mukaan toisaalta osa henkilöstöstä koki, että erilaisia infotilaisuuksia ja kokouksia oli liikaa. Henkilöstöllä tulee kuitenkin olla tietoisuus siitä, että tietoa on saatavilla. Pari haastateltavaa pohti myös, miten tiedon vastaanottamishalu otetaan kritiikissä huomioon. Paljostakaan informaatiosta ei ole hyötyä, jos ei osata erottaa olennaista tietoa – tai vastaanottajalla ei ole halua ymmärtää viestiä.

Haastateltavat pitivät tärkeänä myös yliopiston johdon näkyvyyttä ja avoimuutta kritiikille. Muutokseen kannustamisessa toimivat yliopistojohdon puheet, kannanotot ja artikkelit tiedotuslehdessä. Johdon työ oli yhden rehtorin mukaan hyvin pitkälle *"puhetta ja kirjoittamista"*. Johdon jalkautuminen yksiköihin ja siellä tehtävä tiedottaminen uudistuksesta kannusti henkilöstöä. Tällä viestittiin johdon halua kuulla aidosti kommentteja siitä, miten toiminta yksiköissä sujui. Henkilöstön edustus erilaisissa työryhmissä ja näiden työryhmien kautta tuleva sitouttaminen edesauttoi muutoksen läpivientiä ja vähensi rehtoreiden mielestä muutosvastarintaa.

*"Kollektiivinen keskustelu on ollut erinomaisen tärkeää."*

Uudistukseen kannustamiseen liittyi viestintä siitä, ettei ketään irtisanota ja eläke-edut säilyvät. Samalla korostettiin sitä, ettei uudistus ole uhka, vaan ainutkertainen mahdollisuus rakentaa jotain uutta. Henkilöstöllä oli tilaisuus muuttaa asioita paremmaksi. Yleensäkin korostettiin muutoksen myönteisiä puolia ja tarvittaessa tarjottiin koulutusta. Vain kaksi haastateltavaa toi esille mahdollisuuden taloudellisten kannustimien käyttöön. Enemmistö haastatelluista totesi, ettei yliopistoilla ollut mahdollisuutta antaa palkkaan liittyviä etuja tai kannustimia. Aineettomien kannustus- ja palkitsemiskeinojen käyttöä ei tuotu esiin.

Usean haastateltavan mukaan yhteistyötä uudistuksessa tehtiin sellaisin menetelmin, joissa kaikkien oli mahdollisuus vaikuttaa vuorovaikutteisesti. Tavoitteena olivat hyvät, keskustelevat suhteet eri intressiryhmiin, vaikka joistain asioista oltiinkin eri mieltä. Osallistamisesta ja vaikuttamisesta uudistuksen valmisteluvaiheessa haastatteluissa todettiin, että yliopistoja, henkilöstöä ja opiskelijoita oli kuultu koko valmistelun ajan ja ne olivat päässeet osallistumaan valmistelutyöhön.

## **Muutoksen johtamisen ideaalimalli**

Muutoksen johtamisen erilaiset mallit voivat toimia sekä muutoksen johtamisen analysointityökaluna, että johtamisen apuvälineenä myös muutosvastarinnan vähentämisessä. Organisaation muutosta tarkastellaan usein suunnitellun muutoksen (planned change) näkökulmasta. Muutoksen tarkastelu erilaisten vaiheiden kautta etenevänä prosessina on eräs tapa tarkastella muutosta ja muutosprosessia.

Laajasti käytetty ja hyödynnetty malli on Lewinin (1951, 228–229) esittämä kolmivaiheinen muutosprosessin kuvaus (unfreezing, moving, refreezing). Ensimmäinen vaihe on sulatusvaihe eli muutosvalmiuden vaihe, johon kuuluu nykyisen tasapainotilan purkaminen. Toisessa vaiheessa toteutetaan varsinainen muutos, johon sisältyy uuden organisaation ja toimintatavan luominen. Viimeinen vaihe on muutoksen jäädäyttäminen, jossa pyritään vakiinnuttamaan uudet normit, toimintarakenteet ja -tavat. Aiemman tilan purkaminen on välttämätöntä, jotta saadaan tilaa uudelle

järjestelmälle. Vakiinnuttamisen vaiheessa muutos ankkuroidaan ympäristöön. Lewin korostaa erityisesti ryhmien roolia muutoksessa: vaikuttamalla kussakin vaiheessa koko ryhmään saadaan parempia tuloksia kuin vaikuttamalla yksittäiseen työntekijään.

Usein muutoksen johtamisen mallien vaiheet sisältävät tutkimus-, suunnittelu-, toiminta- ja integraatiovaiheet. Mallit ja vaiheistukset seuraavat hyvin pitkälti julkiselle hallinnolle tuttua suunnittelun, toimeenpanon ja valvonnan ketjua. Tutkimus- ja suunnitteluvaiheet luovat suotuisat olosuhteet, toiminta- ja integraatiovaiheet toteuttavat muutoksen. (Burnes 1992, 164–165, 257) Nämä neljä vaihetta näkyvät useimmiten jollain tapaa organisaation muutosta tarkastelevissa malleissa.

Muutosprosessin johtamisessa korostetaan usein seuraavia toimenpiteitä: strateginen suunnittelu on tärkeää; muutoksen tulee tapahtua vaiheittain; muutokseen osallistujat on otettava mukaan suunnitteluun ja toteuttamiseen; tietoa tulee jakaa riittävästi kaikille osallisille; yksilön sekä ryhmän käyttäytymisen tulee muuttua; organisaatiokulttuurin muutos on usein välttämätöntä. (Burnes 1992, 246–247; Denhardt 1992, 33; Tidd ym. 2001, 268–269.)

Yliopistouudistukseen liittyvät muutossuunnitelmat olivat käytännössä aikataulutettuja ja prosessimaisia. Varsinaisia muutosprosessin johtamiseen liittyviä suunnitelmia ei sellaisenaan ollut tehty. Vähiten huomiota muutosprosessin johtamisen vaiheista saivat muutoksen huolellinen suunnittelu, palkitseminen ja muutoksen juurruttaminen osaksi yliopistojen toimintaa. Eniten huomiota kiinnitettiin viestintään, sitouttamiseen ja muutoksen varsinaiseen toteuttamiseen. (Juppo 2011, 159–160.)

Taulukossa 1 esittelen muutosprosessin johtamisen vaiheet, joita ovat muutoksen valmistelu, toteuttaminen ja muutoksen institutionalisointi. Taulukossa on esitetty myös niitä muutoksen johtamiseen liittyviä tukitoimia, jotka esiintyvät läpi koko prosessin: muutoksesta viestiminen, sitouttaminen ja motivointi muutokseen, arvioinnin tekeminen ja palautteen antaminen sekä muutoksen valvonta ja seuranta. Nämä muutoksen johtamisen vaiheet ja tukitoimet ovat toimenpiteitä, joiden avulla päästään onnistuneeseen lopputulokseen.

Taulukko 1. Muutosprosessin johtamisen vaiheet ja tukitoimet (Juppo 2011, 54)

<b>Muutos-prosessin vaiheet</b>	<b>Muutoksen valmistelu:</b> arviointi, strategiat ja visiot, suunnitelmat, resurssit, ohjaava tiimi ja valtuudet	<b>Muutoksen toteuttaminen:</b> uudet toimintatavat	<b>Muutoksen vakiinnuttaminen ja institutionalisointi:</b> tavoitetilan juurrutus koko organisaatioon
<b>Muutoksen johtamisen tukitoimet</b>	Viestintä Sitouttaminen ja motivointi Arviointi ja palaute, palkitseminen Valvonta ja seuranta		

Kuten jo aiemmin on todettu, onnistunut muutoksen johtaminen vähentää muutoksesta aiheutuneita kustannuksia, parantaa tuottavuutta ja tukee henkilöstön hyvinvointia muutosprosessissa. Muutoksen johtamisessa onnistuminen on todennäköisempää, mikäli muutoksen luonne ja dynamiikka ymmärretään sekä johtaminen sopeutetaan kuhunkin organisaatioon ja muutostilanteeseen.

Väitöstutkimukseni mukaan seuraavat kahdeksan organisaation muutoksen johtamisen osa-aluetta ovat keskeisimmät<sup>4</sup>:

- Muodostetaan tarpeeksi vahva ja toimintakykyinen muutosta toteuttava tiimi.
  - Luodaan viestittävä ja yhteinen visio.
  - Tuodaan reilusti esiin muutoksen syyt ja perustelut.
  - Sitoutetaan henkilöstö muutokseen korostamalla yhteisöllisyyttä.
  - Viestitään ja tiedotetaan muutoksesta jatkuvasti.
  - Varaudutaan muutosvastarinnan esiintymiseen.
  - Johdetaan muutos päämäärätietoisesti kohti tavoiteltavaa tilaa.
  - Hyväksytään muutokseen liittyvä epävarmuus tulevaisuudesta.
- (Juppo 2011, 164)

Ideaalimallia voidaan käytännön johtamistyössä soveltaa etenkin julkisorganisaatioiden erilaisten muutostilanteiden johtamiseen. Mallissa yhdistyvät julkisjohtamisen, hallintotieteen ja muutoksen johtamiseen liittyvä teoreettinen keskustelu sekä haastatteluiden empiiriset havainnot.

## **Yhteenveto**

Tarkastelin artikkelissani, millaisena henkilöstön johtaminen yliopistouudistuksessa nähtiin ja millainen vaikutus muutosvastarinnalla oli yliopiston rehtoreiden näkökulmasta. Tämän jälkeen esittelin muutoksen johtamisen ideaalimallin sekä teoreettiseksi että käytännölliseksi apuvälineeksi tutkijoille, johtajille ja muille muutoksen tekijöille.

Muutoksen johtamisen vaiheistukset ja mallit eivät sinällään erottele henkilöstön johtamista omaksi alueekseen. Henkilöstöön kohdistuvia toimenpiteitä kuten viestintää, motivointia ja osallistamista korostetaan muutoksen johtamisen kaikissa vaiheissa.

Henkilöstön rooli yliopistojen uudistamisessa nähtiin rehtoreiden haastattelujen mukaan erityisen tärkeänä. Henkilöstöä oli pyritty huomioimaan ja sitouttamaan erilaisin keinoin: tiedottamisella, osallistamisella, koulutuksella ja erilaisilla tilaisuuksilla. Henkilöstöä kannustettiin muutokseen useilla erilaisilla keinoilla, joista informaatio ja viestintä olivat tärkeimmät – yhteiset keskustelu- ja tiedotustilaisuudet nähtiin tärkeinä viestintäkanavina. Erilaisten työryhmien ja elinten kautta henkilöstö sai tietoa uudistuksen eri vaiheissa. Viestinnän avainrooli yhtenä ratkaisevana tekijänä korostui empiirisessä tarkastelussa. Haastateltavien mukaan kuitenkin vieläkin enemmän olisi voitu tehdä. Kaikkia sitouttamisen ja kannustamisen mahdollisuuksia (esimerkiksi taloudellisia kannustimia) ei yliopistojen muutosprosessin kohdalla oltu käytetty tai niiden käyttämiseen ei ollut mahdollisuutta.

Yliopistouudistuksessa ilmeni suurin osa muutosvastarintaan liittyvistä seikoista. Muutosvastarinta oli luonnollinen osa muutosprosessia ja erityisesti yliopistoissa kriittisten näkemysten nähtiin olevan osa yliopiston luonnetta (vrt. Valtee 2004; Lewin 2009). Erilaisten näkemysten olemassaolo tunnistettiin ja tunnustettiin.

Muutosvastarinta ilmeni epävarmuuden tunteina sekä henkilöstön keskuudessa että johdon ajatuksissa: ei pystytty täysin visioimaan uutta tilannetta. Yliopistouudistuksessa oli tullut esiin epätoivottuja ja odottamattomia asioita, jotka vaikuttivat muutoksen johtamisen onnistuneisuuteen (vrt. Gauld 2003).

---

<sup>4</sup> Ideaalimalli on koonti väitöskirjan koko teoreettisesta keskustelusta ja empiirisestä aineistosta.

Yliopistouudistukseen liittyen rehtoreiden näkökulmasta muutosvastarinta kohdistui tiettyihin detaljeihin. Henkilöstön mukaan ottaminen suunnitteluun ja muutoksesta tiedottaminen nähtiin ensiarvoisen tärkeänä muutosvastarinnan vähentämisen keinona. Haastatteluissa todettiin, että muutosta tulisi tapahtua varsinkin henkilöstön toiminnassa, sillä ihmiset viime kädessä toteuttavat uudistukset omassa päivittäisessä työssään. Henkilöstön sitoutumattomuus organisaatiotasolla ja toisaalta sitoutuminen muutoksen tavoitteisiin nähtiin yliopistouudistuksessa haasteelliseksi. (Vrt. Clark 1983.)

Näyttää siltä, että toimivaltansa ja resurssiensa rajoissa rehtoreiden keinot muutosvastarinnan vähentämiseen olivat monipuoliset ja viestintään oli kiinnitetty erityistä huomiota (vrt. Marshall 2007).

Tutkimus tuo uutta tietoa siitä, millaiselta henkilöstön muutosvastarinta rehtoreiden näkökulmasta näyttää. Tunnistamalla yleisimpiä muutoksen johtamisessa esiintyviä haasteita, voidaan niitä yrittää välttää. Aiemman sekä teoreettisen että empiirisen keskustelun perusteella henkilöstön johtamiseen ja muutosvastarintaan liittyen seuraavat johtamistoimenpiteet vähentävät muutosvastarintaa ja auttavat henkilöstöä sopeutumaan sekä hyväksymään muutokset:

- muutosten edellytysten luominen sekä rakenteellisesti että henkisesti
- muutoksen perusteleminen: muutoksen tavoitteiden esilletuominen
- henkilöstön sitouttaminen ja osallistaminen
- henkilöstön motivointi ja inspiointi muutokseen
- esimerkillisyys ja luottamuksen ylläpitäminen
- johdon positiivinen asenne, halu ja kyky
- tiedottaminen kaikissa muutoksen vaiheissa
- uusien mahdollisuuksien korostaminen

Yliopistouudistuksen myötä rehtorin tehtävät muuttuvat toimitusjohtajamaisempaan suuntaan. Tämä antanee enemmän toimintavapauksia myös muutoksen johtamiseen tulevaisuudessa.

Yliopiston rehtoreiden näkökulma uudistukseen ja siinä esiintyvään muutosvastarintaan on muutosta toteuttavan johdon näkökulma ja vain yksi ulottuvuus. Rehtoreiden vastauksia tulkittaessa huomioon tulee ottaa se, että ne voivat olla tiettyjen odotusten mukaisia tai yliopiston virallisen kannan mukaisia vastauksia. Toisaalta osa rehtoreista suhtautui uudistukseen hyvinkin kriittisesti.

Tieteentekijöiden liiton ja Professoriliiton jäsenistölleen vuonna 2010 tekemän kyselyn mukaan lähes kaikki vastaajat olivat tietoisia yliopistouudistuksesta, toisaalta taas yli puolet (55 %) vastaajista kokee uudistuksen onnistuneen melko tai erittäin huonosti. (Tieteentekijöiden liitto 2010.) Henkilöstön kokemuksia yliopistouudistuksen johtamisesta omissa yliopistoissaan koko Suomen osalta ei ole tutkittu.

## Kirjallisuus

- Aarrevaara, T., Dobson I. R. & Elander, C. (2009) Brave new world: Higher education reform in Finland. OECD. Higher Education Management and Policy 21 (2), 89–106.
- Beckhard, R. & Reuben T. H. (1987) Organizational Transformations. Managing Complex Change. Massachusetts: Addison-Wesley.
- Beer, M., Eisenstat, R. A. & Spector, B. (1990) Why Change Programs Don't Produce Change. Harvard Business Review 11–12, 158–166.
- Bryson, J. M. (2004) Strategic Planning for Public and Nonprofit Organizations. A Guide to Strengthening and Sustaining Organizational Achievement. Kolmas painos. San Francisco: Jossey-Bass.

- Burnes, B. (1992) *Managing Change: A Strategic Approach to Organisational Development and Renewal*. Glasgow: Pitman.
- Burnes, B. (2004) *Managing Change. A Strategic Approach to Organizational Dynamics*. Neljäs painos. Harlow: Prentice Hall.
- Carnall, C. A. (1990) *Managing Change in Organizations*. New York: Prentice Hall.
- Clark, B. R. (1983) *The Higher Education System. Academic Organization in Cross-National Perspective*. Berkeley, Los Angeles, London: University of California Press.
- Coghlan, D. & Rashford, N. S. (2006) *Organizational Change and Strategy*. London, New York: Routledge.
- Denhardt, R. B. (1992) *Issues in Public Administration Theory*. Teoksessa R. B. Denhardt & B. R. Hammond (toim.) *Public Administration in Action*. Belmont: Wadsworth, 24–35.
- Denhardt, R. B. (1993) *The Pursuit of Significance. Strategies for Managerial Success in Public Organizations*. Belmont: Wadsworth.
- Egeberg, M. (1987) *Designing public organizations*. Teoksessa J. Kooiman & K. A. Eliassen (toim.) *Managing Public Organizations. Lessons from Contemporary European Experience*. London: Sage, 142–157.
- Farnham, D., Horton, S. & White, G. (2003) *Organisational change and staff participation and involvement in Britain's public services*. *The International Journal of Public Sector Management* 16 (6), 434–445.
- Fernandez, S. & Pitts, D. W. (2007) *Under What Conditions Do Public Managers Favor and Pursue Organizational Change? The American Review of Public Administration* 37 (3), 324–341.
- Fernandez, S. & Rainey, H. G. (2006) *Managing Successful Organizational Change in the Public Sector*. *Public Administration Review* 66 (2), 198–176.
- Gauld, R. (2003) *The impact of officials of public sector restructuring. The case of New Zealand health funding authority*. *International Journal of Public Sector Management* 16 (4), 303–319.
- Hage, J. (1980) *Theories of Organizations: Form, Process, and Transformation*. New York: John Wiley & Sons.
- Juppo, V. (2005) *Muutoksen johtaminen liikelaitostamis- ja yhtiöittämisprosessissa*. Vaasan yliopiston julkaisuja. Tutkimuksia 265. Hallintotiede 33. Vaasa: Vaasan yliopisto.
- Juppo, V. (2011) *Muutoksen johtaminen yliopistouudistuksessa rehtoreiden näkökulmasta*. *Acta Wasaensia* 235. *Julkisjohtaminen* 15. Vaasa: Vaasan yliopisto. [online]. <URL: [http://www.uwasa.fi/materiaali/pdf/isbn\\_978-952-476-335-6.pdf](http://www.uwasa.fi/materiaali/pdf/isbn_978-952-476-335-6.pdf). Luettu 11.12.2012.
- Kotter, J. P. (1996) *Muutos vaatii johtajuutta*. Helsinki: Rastor Oy.
- Lanning, H., Roiha, M. & Salminen, A. (1999) *Matkaopas muutokseen. Miten kehittää organisaatiota tehokkaasti ja hallitusti*. Helsinki: Kauppakaari Oyj.
- Lewin, D. (2009) *Public sector compensation*. Teoksessa R. Todnem By & C. Macleod (toim.) *Managing Organizational Change in Public Services*. London, New York: Routledge, 135–156.
- Lewin, K. (1951) *Field Theory of Social Science*. New York: Harper & Brothers Publishers.
- Lippitt, G. L., Langseth, P. & Mossop, J. (1985) *Implementing Organizational Change. A Practical Guide to Managing Change Efforts*. San Francisco, Washington, London: Jossey-Bass Publishers.
- Maddock, S. (2002) *Making Modernisation Work: New Narratives, Change Strategies and People Management in the Public Sector*. *The International Journal of Public Sector Management* 15 (1), 13–43.
- Marshall, S. (2007) *Strategic Leadership of Change in Higher Education*. London, New York: Routledge.
- McNulty, T. & Ferlie, E. (2004) *Process Transformation: Limitations to Radical Organizational Change within Public Service Organizations*. *Organization Studies* 25 (8), 1389–1412.

- Moran, J. W. & Brightman, B. K. (2001) Leading organizational change. *Career Development International* 6 (2), 111–118.
- O'Brien, G. (2002) Participation as the Key to Successful Change – A Public Sector Case Study. *Leadership & Organization Development Journal* 23 (8), 442–455.
- Osborne, S. P. & Brown, K. (2005) *Managing Change and Innovation in Public Service Organizations*. London, New York: Routledge.
- Thompson, J. L. (1995) *Strategy in Action*. London: Chapman & Hall.
- Tieteentekijöiden liitto (2010). Professorit ja tieteen tekijät. Yliopistouudistusta koskeva kysely 2010. [online]. <URL: <http://www.tieteentekijoidenliitto.fi/news/578>. Luettu 11.12.2012.
- Tidd, J., Bessant, J. & Pavitt, K. (2001) *Managing Innovation: Integrating Technological, Market and Organizational Change*. Chichester: Wiley.
- Todnem By, R. (2005) Organizational Change Management: A Critical Review. *Journal of Change Management* 5 (4), 369–380.
- Trader-Leigh, K. E. (2002) Case Study: Identifying Resistance in Managing Change. *Journal of Organizational Change* 15 (2), 138–155.
- Valtee, P. (2004) Uhkista mahdollisuuksiksi. Organisaatiomuutoksen toteuttaminen työyhteisön haasteena. Helsinki: Työturvallisuuskeskus.
- Vartola, J. (2004) *Näkökulmia byrokratiaan*. Tampere: Tampereen yliopistopaino Oy.
- Weick, K. E. & Quinn, R. E. (1999) Organizational Change and Development. *Annual Review of Psychology* 20, 361–386.
- Viitala, R. (2007) *Henkilöstöjohtaminen: strateginen kilpailutekijä*. Helsinki: Edita Oy.
- Yukl, G. (2002) *Leadership in Organizations*. Viides painos. London: Prentice Hall.

---

---

# Haastaako työelämän muutos suomalaisen työelämän kehittämisparadigman?

**Anu Järvensivu, Sannu Syrjä & Katja Uosukainen**

Tampereen yliopisto

.....

## Abstrakti

Työelämän kollektiiviset suojarakenteet murtuvat, työyhteisöjen rajat rikkoutuvat ja yksilöllistymiskehitys jatkuu. Samalla työ henkilökohtaistuu ja subjektivoituu. Työntekijät irtaantuvat työpaikoistaan, liikkuvat fyysisesti ja virtuaalisesti liittyen ja kiinnittyen jatkuvasti uutta muotoa hakeviin yhteisöihin, joita voidaan nimittää arvoyhteisöiksi, osaamisyhteisöiksi tai merkitysyhteisöiksi. Yksi työntekijä kuuluu moniin yhteisöihin ja hänellä voi olla useita esimiehiä ja jopa työnantajia yhtä aikaa. Jos työelämä on muuttunut ja muuttuu edellä kuvatulla tapaa, millaista on tulevaisuuden kestävä työelämä ja työelämän kehittämistoiminta?

Suomalainen kehittämisparadigma on pitkään lähtenyt ajatuksesta, jonka mukaan on olemassa tietyn työntekijäjoukon (monesti kymmeniä tai satoja työntekijöitä) työllistäviä kohtuullisen pysyviä 'työpaikkoja', joille kehittämistoiminnan voi kohdentaa. Samaan ajatukseen pohjaa uusi työelämän kehittämisstrategia. Mutta ottaako tämä kehittämisparadigma kiinni työelämän muutostrendeihin? Onko työpaikka tai yhtä työnantajaa palveleva työyhteisö enää mielekäs kehittämisen foorumi tai työelämän kestävyys tarkastelutaso? Mitä työyhteisöä tulisi edellä kuvatun kaltaisessa työelämässä kehittää?

Tarkastelemme artikkelissamme, millaisia taustaoletuksia työpaikasta, työyhteisöstä ja työn organisoinnista suomalainen työelämän kehittämisparadigma pitää sisällään ja miten kestäviä ne ovat työelämän muutospyörteissä. Erityisenä tarkastelukulmana on sukupolvi. Aineistona on suomalaisille työikäisille kohdennettu kysely. Tutkimuksemme perusteella suomalaisen työelämän kehittämisparadigman työyhteisökäsitys, työpaikkakäsitys ja käsitys työn organisoinnista kaipaavat avartamista, mikäli työelämän kehittämisstrategian visio halutaan saavuttaa työelämän muutostrendit huomioiden. Edellä mainituista käsityksistä voi sanoa vallitsevan sukupolvikonsensuksen, eli kyseiset työelämän piirteet näyttävät eri sukupolviin kuuluville melko samanlaisilta. Tutkimus on Työsuojelurahaston rahoittama.

Avainsanat: työelämän kehittämisparadigma, tulevaisuuden työelämä, uusi työyhteisökäsitys, uusi työpaikkakäsitys, sukupolvikonsensus.

## Johdanto

Vallitsevan paradigman havaitseminen sisältäpäin on hankalaa. Erityisen hankalaa on huomata, millaisten taustaoletusten varassa itse toimii. Me, tämän paperin kirjoittajat, olemme lähes koko työuramme ajan toimineet työelämän tutkijoina tai kehittäjinä.



Olemme jopa kehittäneet kehittämismenetelmiä. Toisin sanoen olemme syvällä ”suomalaisen työelämän kehittämisparadigman” syövereissä.

Pari vuotta sitten kävimme ensimmäisen keskustelun aiheesta, voisiko työelämän kehittämisen ymmärtää aivan toisella tavalla kuin me sen ymmärrämme tai olisiko jopa olemassa perustelut ajatella kehittämisestä uusin tavoin. Suunnittelimme tutkimusta, jolla kartoittaisimme, mikä olisi ”hyvää työelämän kehittämistä” ja kehittymistä eri sukupolviin kuuluville miehille ja naisille, sellaisille, jotka eivät ole kehittämisen asiantuntijoita, eli siinä mielessä sisällä paradigmassa. Sen tutkimuksen aika ei vielä ollut, mutta suomalaisen työelämän kehittämisstrategian lanseeraaminen keväällä 2012 nosti kysymyksen jälleen ajatuksiimme. Millaista työelämän kehittämisparadigmaa me elämme todeksi ja onko paradigma kiinni työelämän muutos-trendeissä?

Tässä artikkelissa pohdimme suomalaista työelämän kehittämisparadigmaa ottaen tarkasteluun vain yhden siivun paljon isommasta kakusta. Tarkastelemme, millaisia taustaoletuksia työpaikasta, työyhteisöstä ja työn organisoinnista suomalainen työelämän kehittämisparadigma pitää sisällään ja miten kestäviä ne ovat työelämän muutospyörteissä. Nimitämme tässä suomalaiseksi työelämän kehittämisparadigmaksi ajattelua, joka ilmenee työelämän kehittämisstrategiasta (TEM 2012) sekä Alasoinin (2011) TYKE- ja Tykes-ohjelmien pohjalta listaamista työelämän kehittämisen suomalaisen mallin keskeisistä periaatteista. Suhteutamme paradigman oletuksia työelämän muutoksiin sekä tulevaisuuden työtä koskevien ennakkointien valossa että työelämän muutoksia käsittelevän kyselymme tulosten perusteella.

## **Työelämän kehittämisparadigman käsitykset työpaikasta, työyhteisöstä ja työn organisoinnista**

Hallituksen työelämän kehittämisstrategiassa (TEM 2012, 10) asetetaan tavoite Euroopan parhaasta työelämästä: ”Suomen työelämän kehittämistä ohjaava visio on, että **Suomen työelämä on Euroopan paras vuonna 2020**. Työelämän kehittyminen lähtee liikkeelle jokaisesta yksittäisestä työorganisaatiosta.” Vision lanseeraamisen jälkeen kerrotaan tulevaisuuden työpaikoista seuraavasti:

”Tulevaisuuden työpaikat

- kaikki työpaikat ovat saavuttaneet vähintään hyvän perustason
- tulevaisuuden menestyvillä työpaikoilla panostetaan työyhteisöjen toimivuuteen ja työelämän laatuun
- kilpailukykyiset ja tuottavat yritykset luovat uusia työpaikkoja.” (Mt., 9)

Koska strategiassa suomalaisen työelämän kehittymisen kerrotaan lähtevän liikkeelle ”jokaisesta yksittäisestä työorganisaatiosta”, ei ole yhdentekevää, millaiseksi työorganisaatio mielletään. Työorganisaation lisäksi työpaikat ja työyhteisöt ovat strategian ydintä. Kun visio on saavutettu, ”kaikki työpaikat” ovat strategiatekstin mukaan tietynlaisia ja ”menestyvillä työpaikoilla” panostetaan esimerkiksi ”työyhteisöihin”. Lisäksi todetaan, että ”yritykset” luovat ”uusia työpaikkoja”. Strategian lausumista ilmenee hyvin se, että suomen kielessä ja suomalaisessa työelämän tutkimuksessa on tapana sallia edellä lainausmerkein osoitettujen käsitteiden melko vapaa käyttö.

Kaikkein hankalin käsite edellisistä lienee työpaikka. Työpaikka voidaan ymmärtää ainakin kolmella tapaa: ensinnäkin se voi olla työn tekemisen fyysinen sijainti, eli paikka, jossa työtä tehdään. Toiseksi työpaikalla voi viitata lyhyesti sekä yrityksiin että julkisiin organisaatioihin, eli työpaikka = yritys tai muu vastaava juridinen yksikkö. Kolmanneksi työpaikka voidaan ymmärtää työnannon mahdollisuudeksi, eli lähinnä työsuhteeksi. Työorganisaatio taas voidaan ajatella yhtä lailla yrityksen tai vastaavan

juridisen yksikön ja samalla myös työpaikan synonyymiksi kuin organisatoristen rakenteiden tai käytäntöjen kokonaisuudeksikin. Näistä jälkimmäisiä voi yhden yrityksen sisältä löytää useita. Työyhteisö puolestaan voisi periaatteessa olla mikä tahansa työtä tekevien muodostama yhteisö, mutta todennäköisesti se ajatellaan edellisessä sitaatissa melko staattiseksi yhden työnantajan sisällä, ”omalla työpaikalla”, sijaitseväksi ”lähiyhteisöksi”.

Käsitteelliset väljyydet mahdollistavat monia lukutapoja ja tulkintoja, etenkin kun työpaikkakäsitys, työyhteisökäsitys ja käsitys työn organisoinnista ovat vahvasti toisiinsa sidoksissa. Strategiapaperi itsessään sisältää myös toisistaan poikkeavia ajattelutapoja, esimerkiksi strategian alkupuolella todetaan, että ”suomalaisen työelämän kehittämiskohteita ovat eri alojen ja eri työpaikkojen rajat ylittävän työn ja verkottumisen edistäminen.” (TEM 2012, 9). Lausuma ilmentää ajatusta rajatuista työpaikoista, mutta rajojen ylittämistä pidetään samalla tärkeänä kehittämisen kohteena. Jatkossa strategiassa kehittäminen annetaan kuitenkin ”kunkin organisaation omiin käsiin”, sillä ”Työelämän kehittämisstrategia haastaa työpaikat kehittämään työelämää omista lähtökohdistaan.” (TEM 2012, 10). Käytännön toimenpiteiden näkökulmasta voi ajatella strategian käsitteellisten väljyyksien ja lievien sisäisten ristiriitaisuuksien sisältävän hyvää potentiaalia monenlaisille jatkokehittelyille ja toimenpiteille tulevaisuudessa.

Paradigmanäkökulmasta strategian lausumia tarkastellessa taas voisi päätyä ajattelemaan sisäisten ristiriitaisuuksien ja käsitteellisen monimerkityksisyyden kenties viestivän paradigman taitekohdasta, vaikka erilaisten intressiryhmien yhteistyönä valmistelemat dokumentit toki sisältävät pääsääntöisesti jonkinlaisia jännitteitä. Strategiata pidemmälle lukiessa monitulkintaisen käsitteistön takaa paljastuu kuitenkin jonkinlainen käsitteellinen konsensus. Strategiata konkretisoidaan kuvaamalla esimerkinomaisesti työpaikan etappeja kehityspolulla vähintään hyvälle perustasolle, siitä edelleen kehittäjätasolle ja lopulta edelläkävijäksi. Perusidealtaan samankaltaisina toistuvissa taulukoissa todetaan työpaikkakohtaiset tavoitetasot ja hahmotellaan eri tason työpaikkojen ominaisuuksia sekä toisaalta todetaan kansallisen yhteistyöhankkeen mahdollistama ja tarjoama ”tuki työpaikoilla tapahtuvalle kehittämiselle”. (TEM 2012, 10–11.) Tulkitsemme, että niin organisaatiolla kuin työpaikallakin viitataan strategiassa lähinnä yhden yrityksen tai julkisen tai kolmannen sektorin organisaation muodostamaan kokonaisuuteen tai sellaisen alayksikköön. Työyhteisön taas oletetaan sijaitsevan jonkin tällaisen yksikön sisällä.

Perustelemme tulkintaamme myös sillä, että kun strategiapaperissa edetään kohti konkretiaa, työpaikkakäsitys yhtenäistyy edelleen. Strategian tuottaman kansallisen yhteistyöhankkeen todetaan tarjoavan palveluja ja verkostoja ”erilaisille työpaikoille” keskeisinä välineinään esimerkiksi Tekesin Liideri-ohjelma ja Meadow-arviointikysely. (TEM 2012, 23.) Tekesin strategia ja kehittämisrahoitusta ohjaava asiakassegmentointi määrittävät työelämän kehittämisen tasoksi ensisijaisesti ”kasvuyrityksen”. Liideri-ohjelman kohteena ovat nimittäin Tekesin strategian mukaisesti ensisijaisesti ns. edelläkävijät, jolla viitataan kehittämisrahoituksen kohdalla ennen kaikkea kasvua hakeviin pieniin ja keskisuuriin yrityksiin, joskin ohjelman osallistujajoukko kattaa myös edelläkävijöiksi miellettyjä suuria yrityksiä sekä tietyin rajauksin julkisen ja kolmannen sektorin organisaatioita. Työelämän kehittämisen edistymisen seurantaväline Meadow-kysely taas on nimenomaan työpaikka-, eli yritystasolle suunnattu kysely, jolla kartoitetaan sekä työpaikan johdon että henkilöstön näkemyksiä yhden yrityksen tai työpaikan sisällä.

Työelämän kehittämisstrategia tuntuisi pohjaavan hyvin samankaltaiseen ajatukseen työelämän kehittämisestä kuin esimerkiksi TYKE- ja Tykes-ohjelmat 1990- ja 2000-luvuilla. TYKE- ja Tykes-ohjelmien toteutusta ohjasi joukko periaatteita, joita voidaan Alasoinin (2011) mukaan luonnehtia ”työelämän kehittämisen suomalaiseksi malliksi”. Suomalaisesta mallista puhumista Alasoini pitää oikeutettuna, koska ohjelmissa olivat

edustettuina useat ministeriöt, työmarkkina- ja yrittäjäjärjestöt sekä joukko muita työelämän tutkimuksen ja kehittämisen rahoittajaorganisaatioita. (Alasoini 2011, 43.) Vastaava kokoonpano on valmistellut työelämän kehittämisstrategian. Alasoini tiivistää työelämän kehittämisen suomalaisen mallin seuraaviin kohtiin (Alasoini 2011, 43.):

Kehittämisen tasona on yritys tai työpaikka ja kohteena tällä tasolla ovat toimintatavat eli työ-, organisaatio- ja johtamiskäytäntöjen muodostamat systeemiset kokonaisuudet eivätkä niinkään vain yksittäiset käytännöt.

Tuottavuus (tuloksellisuus) ja työelämän laatu tukevat yritystasolla tavoitteina toisiaan ja niitä molempia voidaan edistää samanlaisin menetelmin.

Työelämäinnovaatiot edellyttävät yleensä huomattavasti yritystasoista ”uudelleen keksimistä”, mistä johtuen on tärkeämpää tukea paikallisia oppimisprosesseja kuin jo pitkälle valmiiksi määriteltyjen ”hyvin käytäntöjen” siirtämistä paikasta toiseen.

Johdon ja henkilöstön välinen yhteistoiminta kehittämisessä on tärkeää, koska näin saadaan hyödynnettyä monipuolista asiantuntemusta ratkaisuja suunniteltaessa ja toteutettaessa sekä luotua yhteisesti hyväksyttyjä näkemyksiä tehtävien ratkaisujen perusteista.

Tutkimuksen ja kehittämisen vuorovaikutus projekteissa luo suotuisampia edellytyksiä samanaikaiselle innovatiivisten yritystasojen ratkaisujen syntyiselle ja yleisemmin sovellettavissa olevan uuden tiedon luomiselle kuin tutkimus tai kehittäminen yksin.

Modernissa tietovaltaisessa yhteiskunnassa on tyypillisesti monenlaisia erityyppistä tietoa omaavia keskittymiä, jolloin otollisimmat edellytykset työelämäinnovaatioille luo näiden keskittymien läheinen vuorovaikutus ja yhteistyö.

Suomalaisen hyvinvointiyhteiskunnan edellytysten säilyttämiseksi ja kehittämisessä on tärkeää edistää innovatiivista kehitystä erilaisilla toimialoilla ja työpaikoilla eikä niitä pidä asettaa työelämän kehittämisen näkökulmasta kategorisesti eriarvoiseen asemaan keskenään.

Alasoini on kirjannut listauksensa ohjelmallisen kehittämisen mallista jälkikäteen, ohjelmien jo päätyttyä. Listaus kuvanneekin osuvimmin suomalaista työelämän kehittämisparadigmaa kirjoitusvuonna 2011. Se sisältää sekä jo TYKE-ohjelman alkaessa (1996) sovellettuja periaatteita (tuottavuuden ja työelämän laadun yhtä-aikainen työpaikkatasoinen kehittäminen henkilöstön ja johdon yhteistyönä sekä tutkimusavusteisen kehittämisen tai toimintatutkimuksen ideaali) että vasta ohjelmallisen kehittämisen myöhemmissä vaiheissa kuvaan tulleita piirteitä (innovaatio-politiikkaan ja -teorioihin linkittyvät piirteet). Alasoinin periaatelistan perusteella kehittämistä tehtiin/tehdään hyvin selvästi yhden yrityksen seinien sisällä ja kehittäminen tapahtuu ”johdon ja henkilöstön välisenä yhteistoimintana”. Ohjelmissa kehittäminen kohdistui sekä kehitettävän työpaikan johdon ja henkilöstön yhteistyön parantamiseen että työpaikan (vakiintuneiden) organisatoristen käytäntöjen (ml. johtamiskäytännöt) muuntamiseen toiseksi niiden systeeminen luonne huomioiden (yhden työpaikan) henkilöstöä kehittämistyöhön vahvasti osallistaen. Tausta-ajatuksena oli yhden työpaikan sisäisten organisatoristen käytäntöjen olemassa olo ja ainakin tietynasteinen pysyvyys sekä korvattavuus toisenlaisilla käytännöillä, eräänlaisilla rutiineilla.

Edellisten, jonkinlaisina työelämän kehittämisparadigman koosteina pidettävissä olevien, dokumenttien perusteella vaikuttaa siltä, että suomalaisen työelämän-kehittämisparadigman käsitys työpaikasta, työyhteisöstä ja työn organisoinnista olettaa niiden ennakoitavuutta, säännöllisyyttä, tiukkarajaisuutta ja staattisuutta tai ainakin jonkinasteista pysyvyyttä ja toistuvuutta sekä teollisen ajan työaika- ja työpaikkainormien pitävyyttä. Se olettaa myös rakenteita, jonkinlaista toiminnan ja muutosten ennalta suunniteltavuutta ja hallittavuutta sekä perustuu ajatukseen johdon ja henkilöstön vastakkainasettelusta, jota tulisi välttää yritysdemokratian hengessä.

Tuottavuus ja työelämän laatu syntyvät paradigman mukaan toisiinsa kietoutuen ja toisiaan tukien tällaisilla työn tekemisen paikoilla.

### **Tulevaisuuden työpaikka, työyhteisö ja työn organisointi**

Työelämän kehittämisstrategia visioineen tähtää vuoteen 2020, mutta sen taustaksi on avattu näkymiä tulevaisuuden työelämään vuonna 2030. Ajatus on mielekäs, sillä pyrittäessä ”parhaaksi” tulevaisuudessa on osattava ponnistella oikeaan suuntaan ja ”tunnettava vastustajat”. Siirrymme seuraavaksi tarkastelemaan, millaisia käsityksiä työn tekemisen paikoista, työyhteisöistä ja työn organisoinnista on esitetty työelämän muutostrendien tutkimuksissa.

Monien mielestä työelämä on murroksessa. Suomalaistutkijat ovat nostaneet esiin tulevaisuuden työelämää kehystävinä seikkoina esimerkiksi ekologisen, inhimillisen, sosiaalisen ja taloudellisen aspektin sisältävän kestävyysperiaatteen (Kasvio ja Räikkönen 2010), sosiaalisen tietoisuuden kasvun ja resurssitehokkuuden periaatteen (Wilenius 2011) sekä digitaalitalouden, itsepalvelun, vertaistuotannon, epäsuorat ansaintamallit ja muun kuin markkinavaihdannan (Lehti ym. 2012). Kenties tämän hetken tunnetuimman työelämän tulevaisuuden tutkijan Lynda Grattonin (2011) mukaan työelämän ja yhteiskunnan murrosta tuottavat toisiinsa kietoutuneina voimina teknologioiden huomattava kehittyminen, talouden globalisaation nopea eteneminen, ympäristökysymysten aktualisoituminen, väestön ikääntyminen sekä yhteisöllisissä suhteissa ja arvoissa tapahtumassa olevat muutokset.

Työelämään ja sen käytäntöihin suuresti vaikuttavan tuottavuuskäsityksen on ennakoitu muuttuvan edelleen siihen suuntaan, että yhä keskeisemmän merkityksen tieto- ja palveluvaltaisen talouden arvonluonnissa saavat perinteisesti tärkeänä pidetyn ahkeruuden sijasta ihmisten aloitteellisuus, luovuus ja innostuneisuus (Hamel 2007). Tästä johtuen voidakseen hyödyntää paremmin kaikkien työpanosta organisaatiot joutuvat todennäköisesti kehittämään ihmisille heidän tarpeistaan lähteviä ja elämäntilanteiden mukaan joustavia yksilöllisiä ”diilejä” koskien työn sisältöä, työn tekemisen aikaa, paikkaa ja kestoa (Cantrell & Smith 2010).

Toisesta näkökulmasta samasta ilmiöstä puhutaan kollektiivisten suojien ja rakenteiden murtumisena sekä työelämän yksilöllistymis- ja subjektivoitumiskehityksenä (Julkunen 2008). Subjektivoitumiskehitys voidaan ajatella työntekijän näkökulmasta yhtä aikaa uhaksi ja mahdollisuudeksi, sillä se antaa tilaa työntekijän toimijuudelle ja koko persoonalle, mutta myös pakottaa näiden käyttöön. Vaihtoehdot ja valinnanpaikat lisääntyvät, mutta samalla lisääntyy myös vastuu oman työelämäntarinan kirjoittamisesta ja nivomisesta muiden tarinoihin.

Yksilöllistymiskehitystä tasapainottanee ja subjektivoitumiskehitystä täydentäneen tulevaisuudessa rakenteellisessa ja kulttuurisessa mielessä uudenlainen (työ)yhteisöllisyys. Sen synty ja vahvistuminen on todennäköistä ihmisen sosiaalisen luonteen vuoksi, mutta myös siksi, että uuden tuotantomallin kilpailutekijä jatkuva innovointi edellyttää sitä. Uusin ymmärrys innovaatiotoiminnasta korostaa yhteiskehittelyä, jonka osapuolina ovat monet ja keskenään hyvin erilaiset toimijat, kuten asiakkaat, loppukäyttäjät, tutkijat, kehittäjät, kouluttajat, erilaisten tukiorganisaatioiden edustajat sekä jonkinlainen joukko yrityksiä tai muita organisaatioita innovaatiotoimintaan osallistettuine henkilöstöineen ja johtajineen (esim. Ahola & Rautiainen 2009).

Käytännössä nämä muutosvoimat johtavat siihen, että muodostuu uudenlaisia, (ideaalitapauksessa) yhteisten ja innostavien päämäärien, arvojen ja merkitysten pohjalle rakentuvia ”työyhteisöjä”, joissa ihmiset voivat kokea yhteisöllisyyttä ja työn mielekkyyttä (Heckscher 2007; Järvensivu 2010). Yhteisöt liittyvät ameebamaisiksi

verkostoiksi, jotka ovat jatkuvassa muutoksessa. Työtä tekevä kuuluu lähitulevaisuudessa useisiin yhteisöihin jäsenyyden tiiviiden ja keston vaihdellessa suuresti. Hän liikkuu yhteisöstä toiseen joustavasti yhdenkin (työ)päivän aikana ja työskentelee yhdessä moniin eri yrityksiin ja organisaatioihin kuuluvien kollegojen kanssa. Yhteisöjen jäsenet organisoivat työtään keskenään ”lennossa”, jolloin myös johtaminen muuntuu yhä hajautuneemmaksi, organisaatioiden ja yritysten rajoja ylittäväksi toiminnaksi. (Gratton 2011.)

Loogisesti näistä kehityskulusta seuraa, että työtä tehdään yhä moninaisemmin tavoin yhä moninaisemmissa puitteissa ja rakenteissa (ml. sopimukset ja säännökset). Ei ole vaikea yhdistää näkyviin piirtyvää uutta työelämää esimerkiksi Mika Mannermaan (2008) kuvauksiin elämästä ja vaikuttamisesta ubiikkiyhteiskunnassa. Mannermaan mukaan eri sukupolvet elävät yhä radikaalimmin erilaisissa maailmoissa. Esiin murtautumassa olevassa ubiikkiyhteiskunnassa aika ja paikka saavat uusia merkityksiä. Eletään ”moniaikaa” (Mannermaa 2008, 64), johon siirtyminen näkyy mm. työelämän tutkimuksen keskusteluissa teollisen työaikaanormin murtumisesta sekä työn ja vapaan välisten rajojen rikkumisesta. Suurten ihmisjoukkojen työ rytmittyy jo nyt olennaisesti eri tavoin kuin vielä 1990-luvulle tultaessa. (esim. Järvensivu 2010.) Tulevaisuudessa työaikojen moninaisuus lisääntynee edelleen.

Samoin työn tekemisen paikka on lähtenyt mobiilisuuden yleistymisen myötä aiempaa enemmän liikkeelle. Suomalaiset tekevät kansainvälisesti verratenkin paljon työtä muualla kuin työnantajansa tiloissa (Lehto ja Sutela 2008). Vielä suurempaa liike on, jos huomioidaan globaalien tietoverkkojen kautta tapahtuva liikkuminen. Teollisen aikakauden työaika-, työpaikka- ja työyhteisökäsitys sotkeentuu lopullisesti, jos pohditaan yleistymässä olevaa työn teon tapaa, jossa ylitetään aikavyöhykkeitä ja ollaan kontaktissa hyvin lyhyen ajan sisällä useaan globaaliin ja muutamaa paikalliseen yhteisöön virtuaalisesti sekä jokuseen kollegaan tai yhteistyökumppaniin fyysisesti välillä omalta työpaikalta, välillä kotoa, välillä toimistohotellista ja välillä junasta. Kenen työajassa työtä tehdään ja kenen työpaikoilla lopulta toimitaan?

Vaikka tämä ei olekaan suomalaisen työelämän koko kuva, ovat työelämässä jo tänään nähtävissä Mannermaan (2008) kuvaamat ”vaeltajat ja itsensä yhtiöittäjät” sekä näistä muodostuvat ”virtuaaliheimot”, jotka vielä toistaiseksi elävät ns. reaali maailmassa ja surffaavat verkoissa, mutta miksi eivät Mannermaan ajatusten mukaan tulevaisuudessa surffaisikin reaali maailmassa ja eläisi verkoissa.

Mannermaan ajatusten kanssa hyvin samankaltaista visiota toistaa Gratton (2011), joka maalaa työelämälle sekä myönteisen että kielteisen tulevaisuuden skenaarion. Skenaarioiden työelämä rakentuu ”alhaalta ylös” sikäli, että ”perussolu” on entistä enemmän yksilö ja yksilöiden tilannekohtaisesti muodostamat yhteisöt. Niin myönteisessä kuin kielteisessäkin skenaariossa oman osaamisensa erityislaatuista ja moninaisuutta kehittävät taitavat itsensä brändääjät sekä erilaisiin yhteisöihin luontevasti verkostoituvat ”aktivistit” ovat muuttuvan työelämän menestyjiä. He tekevät merkitykselliseksi kokemaansa työtä intohimoisesti ja pystyvät vähentämään sidonnaisuuttaan yksittäisiin organisaatioihin työnantajina. Heille avautuu mahdollisuuksia etsiä mielenkiintoisiin projekteihin ja erilaisiin yhteiskehittelyä tai ns. crowdsourcing-ajattelua (joukkoyhteistyötä) soveltaviin verkostoihin. He toimivat joustavasti työntekijöinä (tuottajina), esimiehinä, yrittäjinä, asiakkaina tai harrastajina. (Gratton 2011.) Heiltä löytyy halua ja kykyä oman työelämäntarinansa kirjoittamiseen ja liittämiseen yhteen toisten tarinoiden kanssa.

Työnsä ja elämänsä luovasti yhdistävien ja taitavasti verkostoituvien aktivistien vastakohta työelämässä ovat generalistit. He eivät ole onnistuneet sen paremmin löytämään merkityksellistä työtä ja intohimoista työorientaatiota kuin sopivia hengenheimolaisyhteisöjäkään. Heidän työnsä on stressaavaa, pilkkoutunutta ja usein nopeaa reagointia impulsseihin, kuten (tarjous)pyyntöihin. He joutuvat

kilpailemaan globaalisti pienistä työprosessien paloista hinnalla ja nopeudella ja tätä kautta heidän mahdollisuutensa työmarkkinoilla kapenevat. (Gratton 2011.) Heitä voisi tarinavertaus jatkaen luonnehtia toisten tarinoinhin kirjoittajiksi

Yhteenvetona näistä noin vuoteen 2030 tähtäävistä tulevaisuuspohdinnoista voisi todeta, että jo lähivuosikymmeninä työtä tehdään jatkuvasti uudenaikaisiksi muotoutuvissa organisatorisissa rakenteissa ja käytännöissä, jotka niihin osallistuvat muovaavat joustavasti tarpeen mukaan muodostaen samalla erilaisia työpaikkoja ja työyhteisöjä. Yksi ihminen kuuluu lukemattomiin (työ)yhteisöihin. Työnteon paikat virtuaalistuvat ja työajat moninaistuvat entisestään ja määrittyvät useiden tekijöiden yhteisvaikutuksesta. Paikalla on samanaikaisesti yhä enemmän ja yhä vähemmän merkitystä. Työorganisaatio, työyhteisö ja työpaikka ovat tällöin kaikkea muuta kuin staattisia tai (paikoillaan) pysyviä. Ne ovat heikosti tavoitettavia, jopa kertaluonteisia ja (korkeintaan) osallistujiensa hallitsemia ja jatkuvasti muuntamia. Johdon ja henkilöstön välinen vastakkainasettelu lienee tulevaisuudessa uuden työyhteisökäsityksen puitteissa liudentunut, kenties kadonnut, ja johtajuus on muuntunut hajautuneeksi jatkaen kehityskulkua, joka jo jonkin aikaa on näkynyt siinä, että yhä useampi tekee esimiestehtäviä, vaikkei olisikaan hallinnollisessa esimiesasemassa (Lehto & Sutela 2008). On ilmeistä, että ennakkoidusta tulevaisuuden työelämästä ei löydy montakaan (kasvu)yritystä, jonka johtajat ja henkilöstö odottaisivat aloillaan yksien seinien sisällä hetkeä, jolloin työelämän kehittäjä saapuu paikalle toteuttamaan intervention organisaatorakenteeseen henkilöstöä laajasti osallistaen ja johdon ja henkilöstön välistä vastakkainasettelua samalla purkaen.

Olemme edellä käsitelleet sekä suomalaisen työelämän kehittämisparadigman että tulevaisuuden työelämän oletuksia työpaikasta, työyhteisöstä ja työn organisoinnista. Seuraavaksi tarkastelemme suomalaista työelämää vuonna 2012 toteuttamamme kyselyn valossa. Tavoitteenamme on selvittää, muistuttaako tämän hetken suomalaisen työelämän kuva niitä paradigmanomaisia oletuksia, jotka heijastelevat suomalaisessa työelämän kehittämisparadigmassa vai onko se lähempänä tulevaisuuden työelämän kuvausta. Ennen tuloksiin siirtymistä kerromme lyhyesti tutkimusmenetelmistämme.

## **Tutkimuksen aineisto & menetelmät**

Tässä käytetyn aineiston muodostaa 18–68-vuotiaille suomalaiselle kesällä 2012 osoitettu kysely. Tutkimusjoukon yläikärajaa nostettiin Tilastokeskuksen työikäisen väestön keskimääräisenä yläikärajana pitämästä 64 vuodesta, jolloin mukaan saatiin myös pitkään työelämässä olleita ja hiljattain eläkkeelle siirtyneitä vastaajia. Kyselyä varten tehtiin Väestörekisterikeskuksen aineistosta 2000 henkilön otos. Tutkimusjoukon muodostamisessa huomioitiin vastaajan asuinalue, ikä ja sukupuoli siten, että otos edustaa hyvin koko Suomea. Koska otosta ei ollut mahdollista kohdentaa ainoastaan työelämässä mukana oleville tai olleille henkilöille, mukaan valikoitui vääjäämättä myös henkilöitä, jotka eivät ole eivätkä ole olleet mukana työmarkkinoilla.

Kyselyn palautti 582 vastaajaa eli kyselyn palautusprosentti oli 29. Näistä täytettyjä tai muuten käyttökelpoisia lomakkeita oli 528, eli kyselyn vastausprosentti oli 26. Naisia vastaajista oli 298 (56 %) ja miehiä 221 (42 %). Yhdeksän vastaajaa ei ilmoittanut sukupuoltaan. Vastausprosenttia laskee se, että kyselylomake pyydettiin palauttamaan ainoastaan siinä tapauksessa, että vastaaja oli ollut työelämässä joko palkkatyössä tai toiminut yrittäjänä. Vastaajissa ei siis ole lainkaan mukana työelämän ulkopuolella koko elämänsä olleita.

Suurimmalla osalla vastaajista on koulu- tai opistotason tutkinto (55 %). Yliopisto- tai ammattikorkeakoulututkinnon suorittaneita on 31 prosenttia. Seitsemällä prosentilla

vastaajista ei ole varsinaista ammatillista koulutusta. Naisten ja miesten välillä ei ollut suurta eroa koulutuksessa.

Selkeä enemmistö vastaajista on tällä hetkellä työssä (75 %). Yhdeksän prosenttia vastaajista oli eläkkeellä tai osa-aikaeläkkeellä ja viisi prosenttia työttömänä. Loput vastaajista oli äitiys- tai vanhempainvapaalla (3 %), opiskeli (4 %) tai teki jotain muuta (5 %). Vastaajat ovat olleet työelämässä keskimäärin 23 vuotta. Vastaajista noin viisi prosenttia oli ollut työelämässä alle 2 vuotta, 19 prosenttia 3–10 vuotta ja 22 prosenttia 11–20 vuotta. Eniten vastaajissa oli niitä, jotka olivat olleet työelämässä 21–35 vuotta. Yli 36 vuotta työelämässä olleita vastaajissa oli 21 prosenttia. Miehet ovat olleet työelämässä hiukan naisia kauemmin.

Vastaajilla on kokemusta monenlaisista tehtävistä. Suurin osa vastaajista oli ollut jossain vaiheessa työelämänsä töissä yksityisellä sektorilla (76 %). Yli puolet vastaajista (58 %) oli tehnyt töitä julkisella sektorilla. Yksityisyrittäjänä oli ollut 16 prosenttia ja kolmannella sektorilla yhdeksän prosenttia vastaajista. Vastaajista 87 prosenttia oli työelämässä ollut työntekijätehtävissä. Kolmasosa oli ollut asiantuntijatehtävissä ja kolmasosa esimiestehtävissä. Noin 12 prosenttia vastaajista on toiminut johtotehtävissä.

Työelämässä tällä hetkellä olevista enemmistö eli 66 prosenttia työskentelee toistaiseksi voimassa olevalla kokoaikaisella työsopimuksella. Seuraavaksi useimmiten vastaajat olivat valinneet vastausvaihtoehdon jokin muu (13 %), yrittäjä tai vastaava itsenäinen ammatinharjoittaja (7 %), toistaiseksi voimassa oleva osa-aikainen (7 %), määräaikainen kokoaikainen (6 %), määräaikainen osa-aikainen (4 %) ja useita yhtäaikaista osa-aikaisuuksia (1 %).

Enemmistö kaikista vastaajista, 60 prosenttia, on työskennellyt uransa aikana 2–5 työnantajan palveluksessa. Seuraavaksi eniten (27 %) aineistosta löytyy niitä, jotka kertovat työskennelleensä 6–10 työnantajan palveluksessa. Yhden työnantajan palveluksessa on työskennellyt kahdeksan prosenttia kaikista vastaajista. Viisi prosenttia vastaajista ilmoitti luvuksi 11 tai enemmän.

Kysely analysoitiin SPSS-ohjelmalla. Tutkimme yleisten työelämäkokemusten ohella, eroavatko eri sukupolvien kokemukset toisistaan. Tutkimuksen tässä vaiheessa menetelmänä käytettiin ristiintaulukointia. Tulokset esitetään prosentteina siten, että mukaan on otettu väitteen kanssa täysin tai osittain samaa mieltä olevien osuudet. Kyselylomakkeessa muut vastausvaihtoehdot olivat ”ei samaa eikä eri mieltä”, ”osittain eri mieltä” ja ”täysin eri mieltä”, mutta selkeyden vuoksi näiden vastausvaihtoehtojen osuuksia ei kuvioissa ole esitetty. Kuvioissa tulokset esitetään kahden tai kolmen väittämän ryhmissä.

Olemme käyttäneet seuraavanlaista talous- ja työllisyystilanteen vaihtelut huomioivaa sukupolviluokitusta:

Suuret ikäluokat -1954  
Lähiöiden sukupolvi 1955–1964  
Hyvinvoinnin sukupolvi 1965–1972  
Lamasukupolvi 1972–1979  
Y-sukupolvi 1980–

Tavoitteemme on ollut työelämän sukupolvijaottelun kehittäminen teoreettisesti perustellulla tavalla suomalaisen yhteiskunnan kehitys huomioiden. Oletamme, että tällaisella luokituksella voidaan saada rikkaampaa ja oikeampaa tietoa työelämässä tällä hetkellä olevista sukupolvista kuin käyttämällä esimerkiksi amerikkalaisia sukupolvijaotteluja. Esimerkkinä viimeksi mainituista voidaan pitää Tapscottin (2009, 16) käyttämää luokitusta, joka pienin variaatioin on levinnyt laajaan käyttöön työelämää koskevilla keskusteluilla myös Suomessa:

Suuret ikäluokat (BB-sukupolvi) 1946–1964  
 X-sukupolvi 1965–1976  
 Y-sukupolvi (internet-sukupolvi) 1977–1997  
 Z-sukupolvi 1998–

Keskeisimmät muutoksemme suhteessa ”tapscottilaiseen” jaotteluun ovat suurten ikäluokkien tarkempi asemoiminen ja ”puolittaminen” sekä X-sukupolven jakaminen kahtia suomalaisen hyvinvointivaltion kehityksen sekä talouden ja työmarkkinatilanteen muutosten perusteella. Suuret ikäluokat syntyivät Suomessa lyhyemmällä aikavälillä kuin Yhdysvalloissa. Huomioimme tämän ohella ensimmäistä sukupolvien rajapyykkiä määrittäessämme eläkeiän läheisyyden ja päädyimme näillä perusteilla piirtämään rajan syntymävuosien 1954 ja 1955 välille muodostaen suurten ikäluokkien perään lähiöiden sukupolven. Vastaavasti katkaisimme X-sukupolven syntymävuosien 1972 ja 1973 väliltä. Tällöin tyypillisesti kysymysmerkiksi mielletty sukupolvi ”X” saa selkeät profiilinsa toisaalta hyvinvointivaltiokehityksen ja talouden ja työllisyyden myötääallossa surffanneena hyvinvoinnin sukupolvena ja toisaalta mannheimilaisen sukupolviteorian mukaan kriittisen 17 vuoden iän ja työmarkkinoille tulon 1990-luvun laman ja ennen näkemättömän nuorisotyöttömyyden aikaan kokeneena lamasukupolvena.

Aineistomme jakautuu sukupolvijaottelun mukaan melko tasaisesti, joskin vanhimmat sukupolvet painottuvat. Kuten taulukosta 1 nähdään, eniten vastaajia eli hiukan yli puolet kaikista vastaajista on kahdessa vanhimmassa sukupolvessa. Hyvinvoinnin sukupolven edustajia, eli vuosina 1965–1972 syntyneitä oli 19 prosenttia vastaajista, lamasukupolven kuuluvia, eli vuosina 1973–1979 syntyneitä 13 prosenttia ja vuoden 1980 jälkeen syntyneitä 16 prosenttia vastaajista. Naisten ja miesten osuudet eri sukupolvien välillä vaihtelivat siten, että naisia oli 50–66 prosenttia ja miehiä vastaavasti 34–50 prosenttia vastaajista.

Taulukko 1. Vastaajien jakautuminen eri sukupolviin.

Syntymävuosi	Lukumäärä (% kaikista vastaajista),	joista naisia (%)	joista miehiä (%)
Suuret ikäluokat –1954	127 (25 %)	64 (50 %)	63 (50 %)
Lähiöiden sukupolvi 1955–1964	135 (27 %)	80 (59 %)	55 (41 %)
Hyvinvoinnin sukupolvi 1965–1972	98 (19 %)	58 (59 %)	40 (41 %)
Lamasukupolvi 1973–1979	66 (13 %)	35 (53 %)	31 (47 %)
Y-sukupolvi 1980–	83 (16 %)	55 (66 %)	28 (34 %)
Yht.	509 (100 %)	292 (57 %)	217 (43 %)

### Tulokset: Tämän hetken työelämän piirteitä kyselyn valossa

Tarkastelemme seuraavaksi, millainen kuva suomalaisesta työpaikasta, työyhteisöstä ja työn organisointitavasta piirtyy kyselymme valossa. Tätä tarkoitusta varten poimimme kyselystämme teeman kannalta relevantteja kysymyksiä ja väittämiä.

Uusi työyhteisökäsitys, verkosto-osaaminen ja työn itseorganisointi ovat jo täällä

Tutkimuksemme perusteella voidaan todeta työpaikan ja työyhteisön rajojen rikkoutuneen. Verkosto-osaaminen, eli erilaisten verkostojen rakentaminen ja niissä

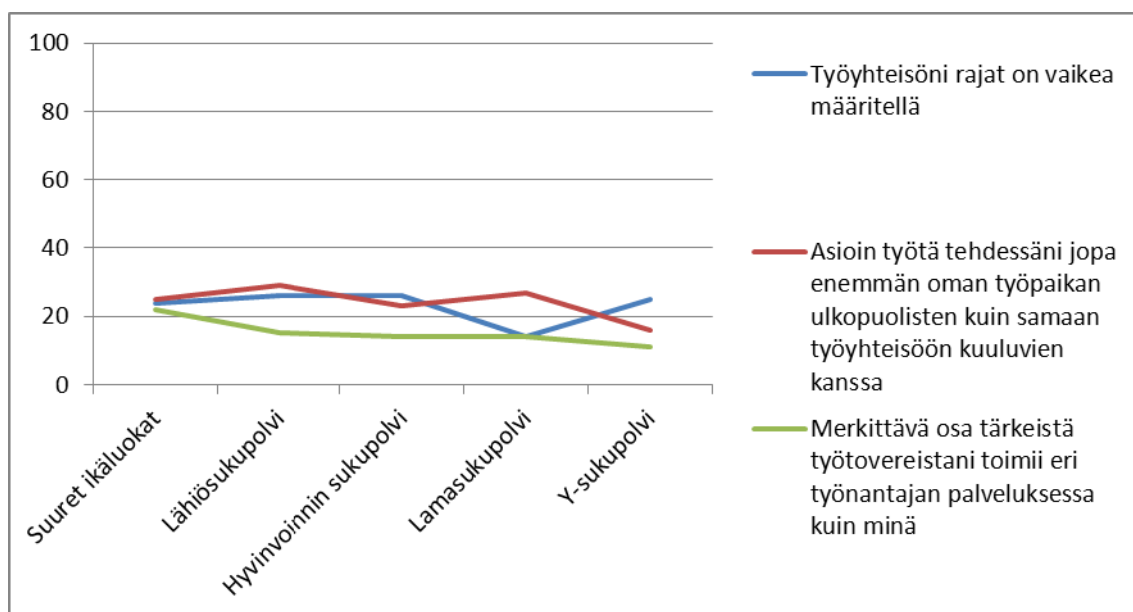


toimiminen sekä yhteistyösuhteiden solmiminen ja hallitseminen näyttävät kyselymme mukaan olevan suomalaisten arkipäivää. Samoin työn organisointi koettiin laajasti osaksi jokapäiväistä työtä.

Lähes neljännes kyselyn vastaajista kokee työyhteisön ja sen rajojen hahmottamisen vaikeaksi: väitteen *"Työyhteisöni rajat on vaikea määritellä"* kanssa samaa mieltä oli 24 prosenttia vastaajista. Eri sukupolviin kuuluvat kokivat tilanteen hyvin samankaltaisesti, lukuun ottamatta lamasukupolvea, jonka edustajat näyttävät kokevan työyhteisönsä rajat muita selkeämmiksi: heistä 14 prosenttia oli väitteen kanssa yhtä mieltä. (Kuva 1.)

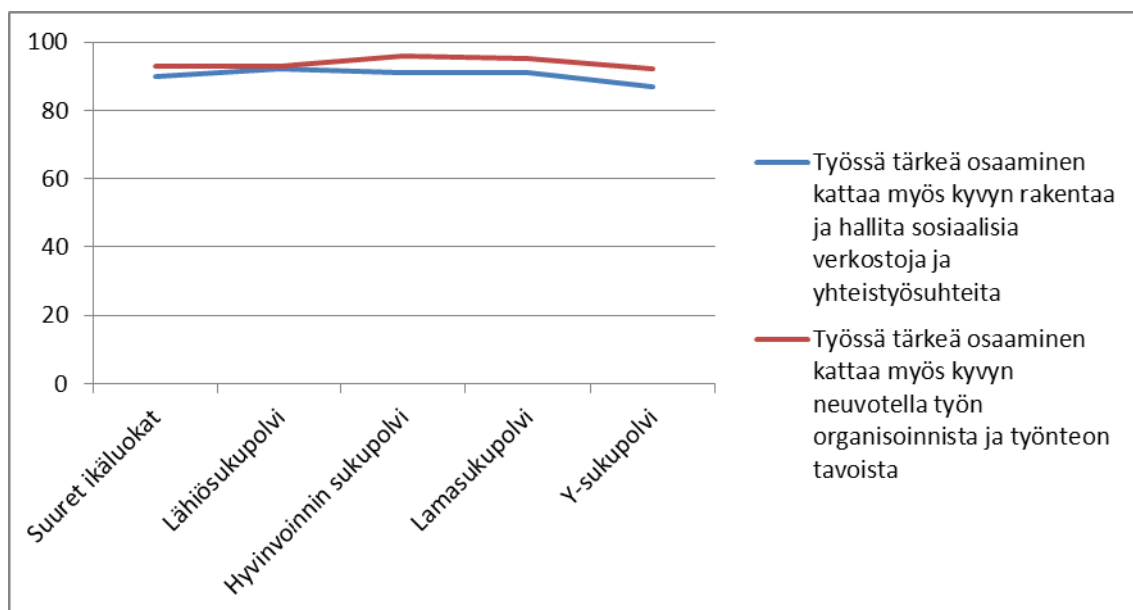
Samoin neljännes vastaajista teki huomattavassa määrin oman työpaikan rajat ylittävää työtä. *"Asioin työtä tehdessäni jopa enemmän oman työpaikan ulkopuolisten kuin samaan työyhteisöön kuuluvien kanssa"* väitteen kanssa samaa mieltä oli 25 prosenttia vastaajista. Sukupolvittaisessa tarkastelussa huomataan, että nuorin sukupolvi asioi muita vähemmän oman työpaikan ulkopuolisten kanssa. (Kuvio 1.)

"Oma työpaikka" voidaan ymmärtää sekä omaksi työnantajaksi että oman työnantajan yhdeksi työpaikaksi. Osa vastaajista koki kuitenkin, että tärkeitä työtovereita työskenteli myös toisen työnantajan palveluksessa. Kyselyyn vastanneista 15 prosenttia oli samaa mieltä väitteestä *"Merkittävä osa tärkeistä työtovereistani toimii eri työnantajan palveluksessa kuin minä."* Vastausten perusteella vanhin työelämän sukupolvista työskentelee useimmiten sellaisissa työyhteisöissä, joissa työntekijät ovat eri työnantajien palveluksessa, nuorin puolestaan harvimminkin. (Kuvio 1.)



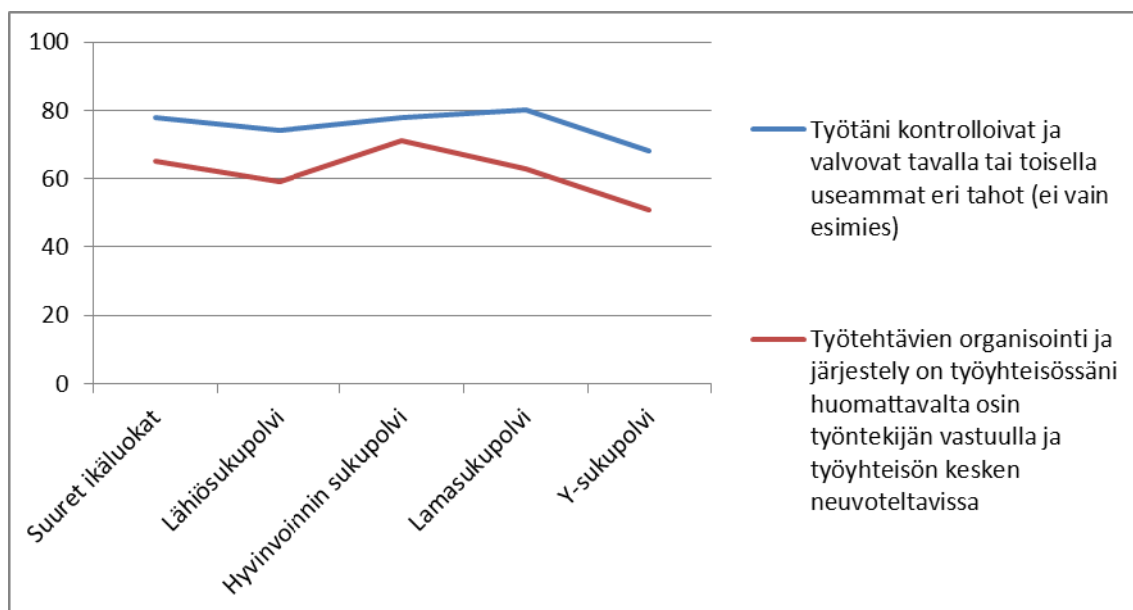
Kuvio 1. Työyhteisöjen rajat ylittyvät. Täysin samaa mieltä tai osittain samaa mieltä olevien osuus, prosentteina. (N=494–501)

Kyky verkostoitua ja neuvotella omasta työstään erilaisissa viiteryhmissä on uudessa työelämässä tärkeä taito, josta edellä puhuimme oman työelämän tarinan nivomisena toisten tarinoihin. Suurin osa kyselymme vastanneista piti verkostoitumiseen ja työn organisointiin liittyviä taitoja tärkeinä työn kannalta. Väitteen *"Työssä tärkeä osaaminen kattaa myös kyvyn rakentaa ja hallita sosiaalisia verkostoja ja yhteistyösuhteita"* kanssa oli täysin tai osittain samaa mieltä jopa 90 prosenttia vastaajista. Sukupolvien väliset erot eivät olleet merkittäviä. Väitteen *"Työssä tärkeä osaaminen kattaa myös kyvyn neuvotella työn organisoinnista ja työnteon tavoista"* kanssa samaa mieltä oli peräti 94 prosenttia vastaajista. Myöskään tämän kysymyksen kohdalla sukupolvien väliltä ei löytynyt merkittäviä eroja, vaan sukupolvien kesken vallitsi yksimielisyys. (Kuvio 2.)



Kuvio 2. Verkosto-osaaminen ja työn organisointiyhteistyö ovat työssä tärkeää osaamista. Täysin samaa mieltä tai osittain samaa mieltä olevien osuus, prosentteina. (N=501–503)

Esimiestyö näyttäisi kyselyn perusteella hajautuneen. Aiemmin esimiestehtäväksi mielletty työtehtävien organisointi on muuttunut yhä enemmän työntekijöiden kesken tapahtuvaksi itseorganisoinniksi. *"Työtehtävien organisointi ja järjestely on työyhteisössän huomattavalta osin työntekijän vastuulla ja työyhteisön kesken neuvoteltavissa"* väitteen allekirjoitti 62 prosenttia vastaajista. Sukupolvien välillä kokemukset vaihtelivat siten, että samaa mieltä olevia löytyi eniten hyvinvoinnin sukupolvea (71 %) ja vähiten Y-sukupolvea (51 %). Vastaavasti työn kontrollointikaan ei enää ole esimiehen yksinoikeus. Vastaajien keskuudessa työn kontrollin koettiin tulevan usealta taholta, sillä väitteen *"Työtäni kontrolloivat ja valvovat tavalla tai toisella useammat eri tahot (ei vain esimies)"* kanssa samaa mieltä oli 75 prosenttia vastaajista. Vastaavalla tavalla kuin edellisessäkin kysymyksessä alin prosenttiosuus löytyi Y-sukupolven kohdalta (68 %), eli Y-sukupolven kokemukset vaikuttavat tässä kohtaa muita konservatiivisemmilta. (Kuvio 3.) Toisaalta, vaikka työtä eri tavoin kontrolloivat tahot näyttävät lisääntyneen perinteisestä esimiesjohtoisesta kontrollijärjestelmästä, vastaajista vain viidennes koki, että työaika tai työn tulosta kontrolloidaan liikaa.



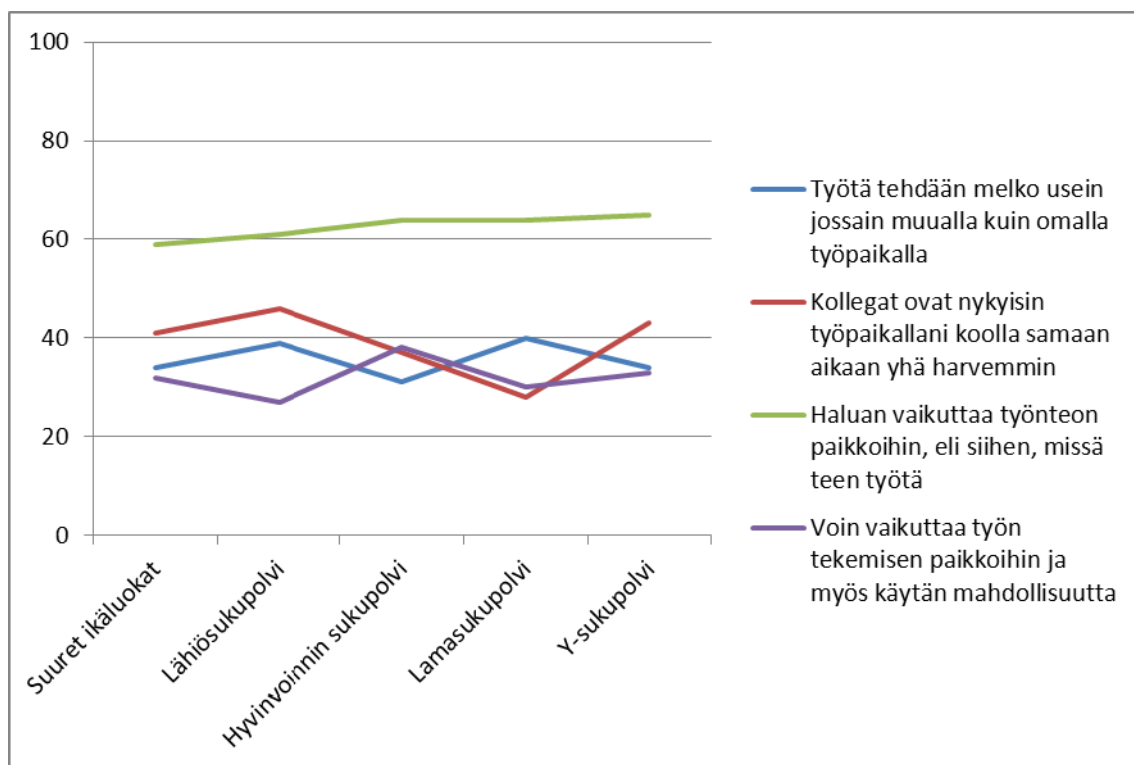
Kuvio 3. Esimiestyön on hajautunut. Täysin samaa mieltä tai osittain samaa mieltä olevien osuus, prosentteina. (N=499–503)

Työnteon paikat ovat moninaiset ja työnteon rytmi löytyy

Työpaikka näyttää muuntuneen myös työnteon paikan merkityksessä. Noin kolmannes vastaajista työskentelee selvästi uusin tavoin ja neuvotteluin määrittävissä paikoissa ja tuplasti useampi olisi halukas vaikuttamaan oman työnsä tekemisen paikkaan.

Työyhteisö ei selvästikään ole enää kiinteä samojen seinien sisällä työskentelevä yksikkö. ”Työtä tehdään melko usein jossain muualla kuin omalla työpaikalla” väitteen allekirjoitti 35 prosenttia vastaajista. Sukupolvien välille muodostui pieniä eroja siten, että useimmin väitteen kanssa yhtä mieltä olivat lähiöiden sukupolven ja lamasukupolven edustajat, harvimmin hyvinvoinnin sukupolvi. Vastaavasti 40 prosenttia vastaajista oli sitä mieltä, että kollegat ovat nykyisin työpaikalla koolla samaan aikaan yhä harvemmin. Sukupolvien väliltä löytyi eroja siten, että eniten väitteen kanssa samaa mieltä olevia löytyi nuorimmasta ja kahdesta vanhimhasta ikäluokasta. Lamasukupolven edustajien työpaikoilla ilmiö oli harvinaisin. (Kuvio 4.)

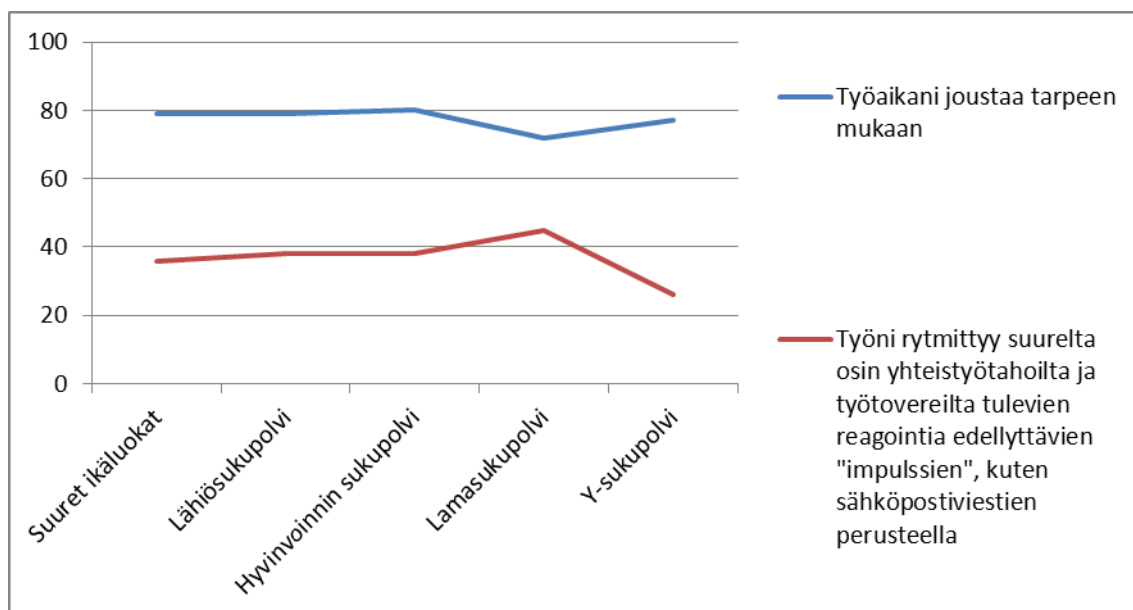
Myös neuvottelut työnteon paikoista ovat lisääntymässä, sillä työnteon paikkoihin, eli siihen, missä tekee työtä, haluaa vaikuttaa lähes kaksi kolmesta (62 %) vastaajasta. Sukupolvien väliset erot olivat pieniä. Vaikuttamisen mahdollisuuksia ei kuitenkaan vielä ole tai niitä ei käytä aivan yhtä moni. ”Voin vaikuttaa työn tekemisen paikkoihin ja myös käytän mahdollisuutta” väitteen kanssa samaa mieltä oli nimittäin 31 prosenttia vastaajista. Sukupolvien väliset erot tulivat tämän väitteen kohdalla näkyviin siten, että eniten vaikutusmahdollisuuksiaan käytti hyvinvoinnin sukupolvi ja vähiten mahdollisuuksia oli tai niitä käytti lähiöiden sukupolvi. (Kuvio 4.)



Kuvio 4. Työnteon paikat ovat moninaistuneet. Täysin samaa mieltä tai osittain samaa mieltä olevien osuus, prosentteina. (N=494–500)

Kuten monesti ennenkin on todettu, suomalainen työelämä on työajan suhteen joustavaa. Peräti 79 prosenttia vastanneista oli samaa mieltä väitteen ”*Työaikani joustaa tarpeen mukaan*” kanssa. Sukupolvien väliset erot olivat pieniä, mutta lamasukupolvi koki joustoja hieman muita vähemmän. (Kuvio 5.) Vastaavalla tavalla kuin työn organisoinnista myös työn aikatauluista päätetään usein työntekijöiden kesken. 61 % vastanneista allekirjoitti väitteen ”*Määrittelen työn tekemisen aikatauluani pitkälti itse tai yhdessä kollegojen ja asiakkaiden kanssa.*” Sukupolvien välillä ei ilmennyt juuri eroja.

Yli kolmanneksen kohdalla kyse ei välttämättä ole kuitenkaan kovin joustavasta neuvottelusta tai sopimisesta, sillä samaa mieltä väitteen ”*Työni rytmittyy suurelta osin yhteistyötahoilta ja työtovereilta tulevien reagointia edellyttävien ”impulssien”, kuten sähköpostiviestien perusteella*” kanssa oli reilu kolmannes (36 %) vastaajista. Sukupolvien väliltä huomattavin ero löytyi lamasukupolven ja Y-sukupolven väliltä siten, että lamasukupolven edustajat muita useammin kokivat työnsä rytmittävän muilta tuleviin impulsseihin tapahtuvan reagoinnin mukaan (45 % vastaajista samaa mieltä), kun taas Y-sukupolven edustajat tunsivat työrytminsä määräytyvän useimmin muilla tavoin (21 % samaa mieltä). (Kuvio 5.)



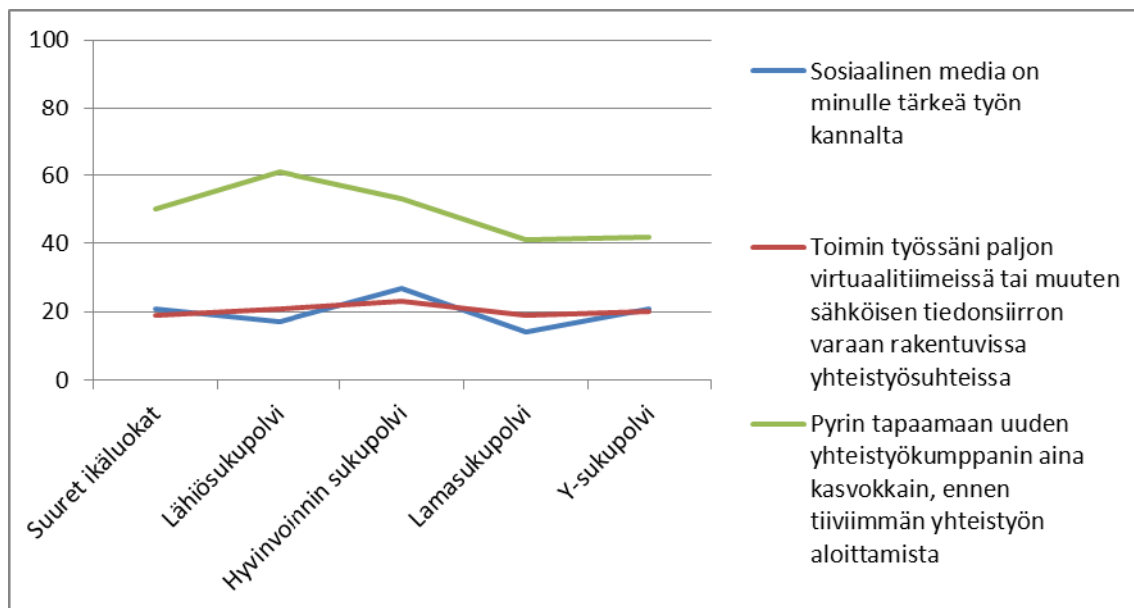
Kuvio 5. Työaika joustaa. Täysin samaa mieltä tai osittain samaa mieltä olevien osuus, prosentteina. (N=493–496)

Virtuaaliset työyhteisöt ja työnteon paikat eivät häviä kasvokkain kohtaamiselle

Yhdeksi, kenties keskeisimmäksi, tulevaisuuden työnteon paikaksi ja työtä tekevien yhteisöjen kokoontumisalustaksi on esitetty internetiä ja sosiaalista mediaa. Vastaajista viidennes koki tekevänsä *työtä* virtuaalisesti tai virtuaaliyhteisöissä.

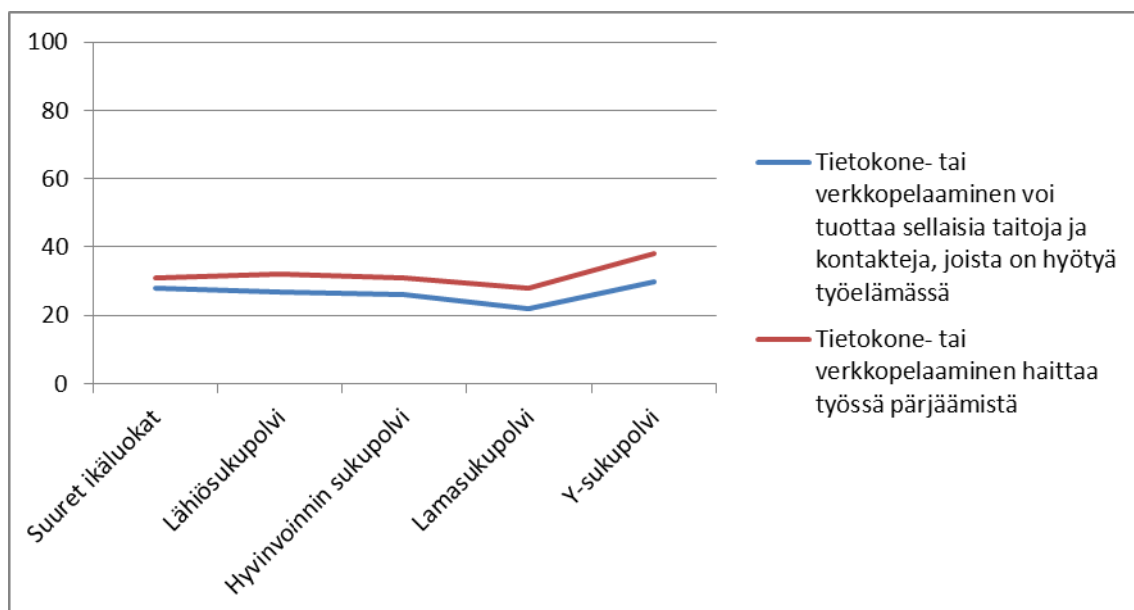
*"Toimin työssäni paljon virtuaaliyhteisöissä tai muuten sähköisen tiedonsiirron varaan rakentuvissa yhteistyösuhteissa"* väitteen kanssa oli vastaajista täysin tai osittain samaa mieltä 20 prosenttia vastaajista. Sukupolvien väliltä ei löytynyt merkittäviä eroja. (Kuvio 6.) *"Sosiaalinen media on minulle tärkeä työn kannalta"* väitteen allekirjoitti samoin 20 prosenttia vastaajista. Tärkein sosiaalinen media oli hyvinvoinnin sukupolvelle. (Kuvio 6.)

Mielenkiintoisena voidaan pitää sitä, että Y-sukupolvi ei erotu erityisesti edellisten kysymysten suhteen muista sukupolvista. Sen sijaan kaksi nuorinta sukupolvea erottuu jonkin verran muista siinä, miten keskeisenä he pitävät kasvokkaista työskentelyä verrattuna virtuaaliseen kanssakäymiseen. Virtuaaliyhteisöllisyys näyttäisi riittävän nuoremmille paremmin kuin vanhemmille sukupolville. *"Pyrin tapaamaan uuden yhteistyökumppanin aina kasvokkain ennen tiiviimmän yhteistyön aloittamista"* väitteen kanssa samaa mieltä oli puolet (51 %) vastaajista. Kaikkein tärkeimpänä kasvokkain tapaamista piti lähiöiden sukupolvi (61 %). (Kuvio 6.)



Kuvio 6. Virtuaaliyhteisöt haastavat kasvokkain tapaamista. Täysin samaa mieltä tai osittain samaa mieltä olevien osuus, prosentteina. (N=491–494)

Kyselyssä testattiin myös ajatusta, jonka mukaan tietokone- ja verkkopelaaminen kehittäisi taitoja, jotka ovat hyödyllisiä työelämässä. ”Tietokone- tai verkkopelaaminen voi tuottaa sellaisia taitoja ja kontakteja, joista on hyötyä työelämässä” väitteen kanssa yhtä mieltä oli 26 prosenttia vastaajista. Sukupolvien erot eivät olleet kovin merkittäviä. Positiivisimmin väitteeseen suhtautui Y-sukupolvi. Negatiivisimmin suhtautui toiseksi nuorin, eli lamasukupolvi. Sukupolvierot muodostuivat samalla tavoin väitteen ”Tietokone- tai verkkopelaaminen haittaa työssä pärjäämistä” kohdalla. Tämän väitteen kanssa samaa mieltä oli 22 prosenttia kaikista vastaajista, eli pelaamisen koki uhaksi lähes yhtä moni kuin sen koki vahvuudeksikin. Y-sukupolvi tunnisti uhan selkeimmin (samaa mieltä 38 %) ja lamasukupolvi koki uhan vähäisimmäksi (samaa mieltä 28 %). (Kuvio 7.)



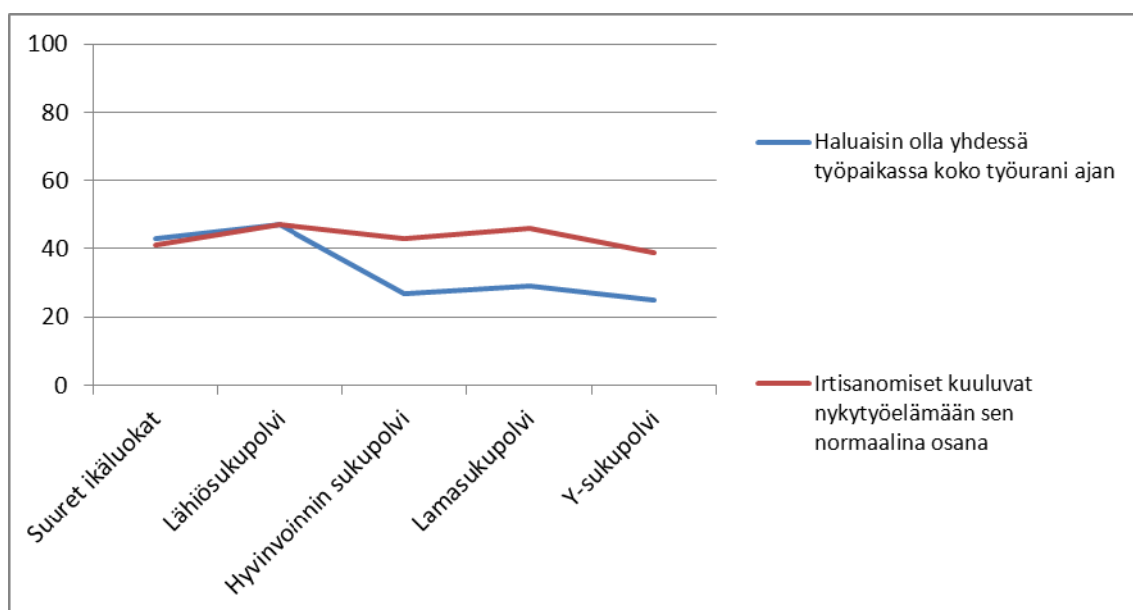
Kuvio 7. Tietokone- tai verkkopelaaminen on työelämän uhka ja mahdollisuus. Täysin samaa mieltä tai osittain samaa mieltä olevien osuus, prosentteina. (N=491–494)

Omistetun työpaikan normista siirrytään oman työelämäntarinan kirjoittamiseen

Kyselymme tulosten perusteella yhden työpaikan työura ei ole ideaali eikä irtisanomisia enää laajalti patologisoida. Siltala (2004) totesi taannoin suomalaisille tyypilliseksi ajatuksen omistetusta työpaikasta. Nyt tästä ajatuksesta ollaan hyvää vauhtia luopumassa.

Vain noin kolmannes (35 %) vastaajista haluaisi olla yhdessä työpaikassa koko työuransa ajan. Tämän kysymyksen kohdalla sukupolvien väliset erot ovat selkeitä siten, että halu pysyä yhdessä työpaikassa on suurinta kahdella vanhimmalla sukupolvella. (Kuvio 8.)

Myös ajatus siitä, että työsuhde saattaa päättyä vastoin omaa halua, oli vastaajille melko luonteva. Irtisanomiset kuuluvat nykytyöelämään sen normaalina osana 43 prosentin mielestä. Sukupolvierot olivat pieniä, kaikkien vastaajien keskiarvon ylittivät lähioiden- ja lamasukupolvien edustajat. (Kuvio 8.)



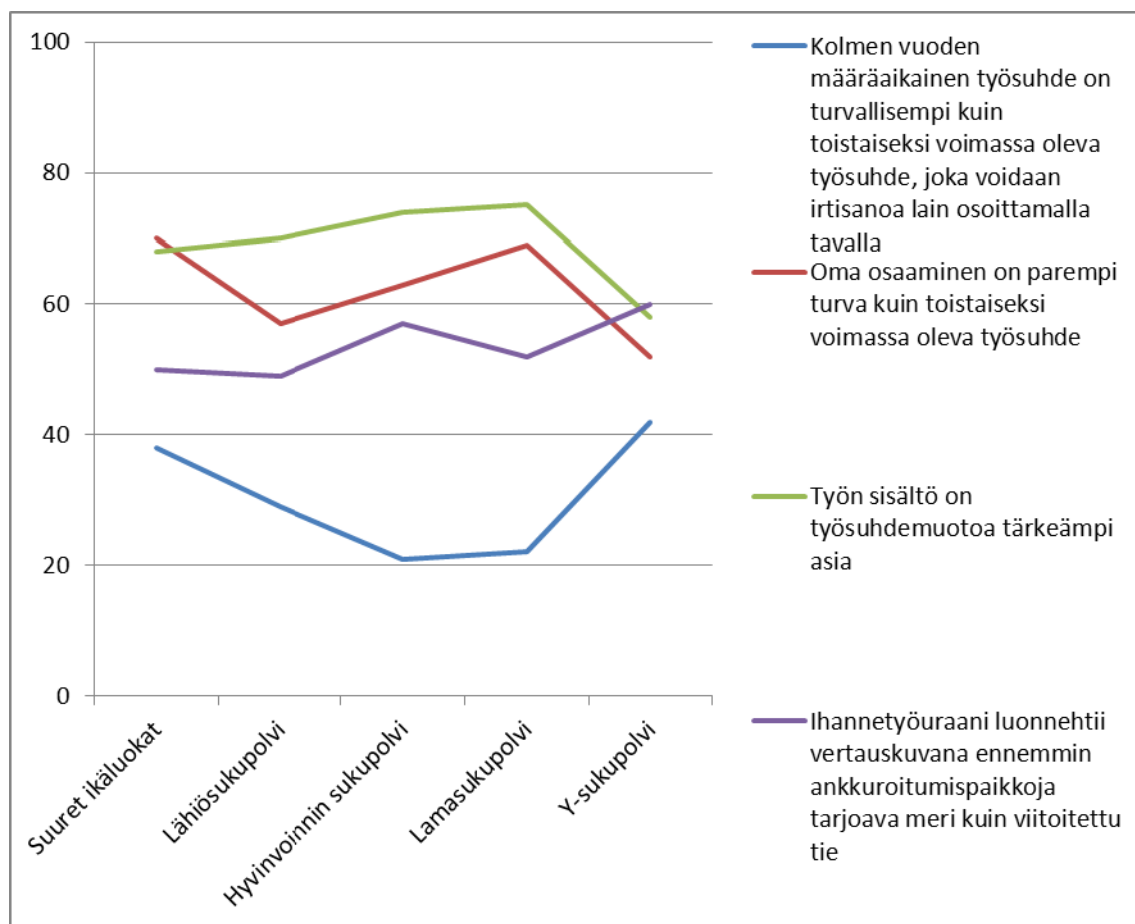
Kuvio 8. Omistetun työpaikan ajatuksesta vieraannutaan. Täysin samaa mieltä tai osittain samaa mieltä olevien osuus, prosentteina. (N=499–503)

Kolmannes vastaajista oli myös oivaltanut pitkän määräaikaisen työsuhteen luoman turvan. Kolmen vuoden määräaikaista työsuhdetta piti toistaiseksi voimassa olevaa työsuhdetta turvallisempana 31 prosenttia vastaajista. Sukupolvittain tarkasteltuna määräaikaisuuden kokivat useimmin turvallisiksi vanhin ja nuorin sukupolvi. Omaan osaamiseen sen sijaan nuorin sukupolvi ei luottanut yhtä paljon kuin muut. *"Oma osaaminen on parempi turva kuin toistaiseksi voimassa oleva työsuhde"* väitteen allekirjoitti kuitenkin jopa 62 % vastaajista. (Kuvio 9.)

Ylipäänsä työsuhdemuoto ei ollut vastaajille tärkeintä työssä, sillä 69 prosenttia vastaajista oli täysin tai osittain samaa mieltä väitteen *"Työn sisältö on työsuhdemuotoa tärkeämpi asia"* kanssa. Alhaisin prosentti oli ehkä hieman yllättäen Y-sukupolven edustajilla (58), useimmiten samaa mieltä olivat lamasukupolven (75 %) ja hyvinvoinnin sukupolven edustajat (74 %). (Kuvio 9.)

Halua oman työelämäntarinansa kirjoittamiseen näyttäisi suomalaisilla olevan. Yli puolet vastaajista (52 %) on samaa mieltä väitteen *"Ihannetyöuraani luonnehtii vertaus-*

*kuvana ennemmin ankkuroitumispaikkoja tarjoava meri kuin viitoitettu tie” kanssa. Sukupolvien väliltä löytyy jonkin verran eroja. Y-sukupolvesta 60 % allekirjoitti väitteen, lähiöiden sukupolvesta vain 49 %. (Kuvio 9.)*



Kuvio 9. Oma työelämäntarina opitaan kirjoittamaan. Täysin samaa mieltä tai osittain samaa mieltä olevien osuus, prosentteina. (N=499–502)

## Yhteenveto ja johtopäätökset

Tarkastelimme edellä suomalaiseksi työelämän kehittämisparadigmaksi nimittämämme viitekehyksen käsityksiä työyhteisöstä, työpaikasta ja työn organisoinnista ja vertasimme niitä siihen kuvaan, mikä piirtyy toisaalta työelämän tulevaisuuksien tutkimuksissa ja toisaalta kyselyaineistomme valossa.

Totesimme kehittämisparadigman käsityksen työpaikasta, työyhteisöstä ja työn organisoinnista ilmentävän lähinnä teolliseen aikaan liitettävissä olevia piirteitä, kuten ennakoitavuutta, tiukkarajaisuutta, jonkinasteista pysyvyyttä ja hallittavuutta sekä perustuvan ajatukselle johdon ja henkilöstön vastakkainasettelusta. Tulevaisuuden työelämä näyttäisi rakentuvan ainakin jossain määrin toisenlaisten työpaikkojen, työyhteisöjen ja työn organisoinnin varaan.

Kyselytulostemme perusteella voidaan todeta Grattonia (2011) mukaillen tulevaisuuden työelämän olevan jo täällä. Yritysten verkostomainen toimintatapa, työpaikkojen ja työyhteisöjen rajojen ylittyminen ja rikkuminen sekä mobiili- ja tietoverkoissa työskentely ovat jo nyt tosiasioita. Noin neljänneksen mielestä oman työyhteisön rajoja on vaikea määritellä. Sama määrä vastaajista asioi jopa enemmän oman työpaikan ulkopuolisten kuin samaan työyhteisöön kuuluvien kanssa. 15 %:lla merkittävä osa



tärkeistä työtovereista työskentelee eri työnantajan palveluksessa. Verkostojen rakentaminen ja yhteistyösuhteiden hallinta sekä työn organisoinnista ja työnteon tavoista neuvottelemineen ovat lähes kaikkien mielestä työssä tärkeää osaamista. Kontrolliketjut eivät etene enää ”linjassa”, vaan 75 %:lla vastaajista työtä kontrolloivat useammat tahot.

Noin kolmannes vastaajista työskentelee melko usein muualla kuin omalla työpaikalla, ja sama määrä voi vaikuttaa työnteon paikkoihin ja myös käyttää tätä mahdollisuutta. Virtuaalisilla alustoilla työskennellään myös laajasti, sillä viidennessä toimii paljon virtuaalitiimeissä tai muissa sähköisen tiedonsiirron varaan rakentuissa yhteistyösuhteissa. Vain puolet vastaajista pitää tärkeänä tavata uusi yhteistyökumppani kasvokkain, nuorista sukupolvista tätäkin vähäisempi määrä.

Irtisanomisia pitää normaaleina lähes puolet vastaajista, ja vain kolmannes haluaa työskennellä koko uransa yhdelle työnantajalle, Y-sukupolvesta enää neljännes. Työn sisältö ohittaa merkityksessä työsuhdemuodon ja pitkissä määräaikaissuhteissakin nähdään turvallisuutta. Oman osaamisen varaan on valmis rakentamaan yli 60 % vastaajista. Yli puolet näkee ihannetyöurakseen ankkuroitumispaikkoja tarjoavan meren viitoitetun tien sijasta.

Sukupolvien välisiä eroja tarkastelusta löytyi melko niukasti. Esitetyissä kuvioissa osa käyristä tekee hetkittäisiä nousuja tai sahaavaa liikettä. Toisaalta paikoin eroja selittää työuran ja -kokemuksen pituus. Tulevat laajemmat aineiston tarkastelut osoittavat, löytyykö eri sukupolville omanlaisensa profiilit. Joka tapauksessa erottelemamme viisi työelämässä toimivaa sukupolvea ajattelevat ja kokevat työpaikan, työyhteisön ja työn organisoinnin hyvin samankaltaisesti. Näihin asioihin liittyvistä työelämäkokemuksista vallitsee siis jonkinlainen sukupolvikonsensus. Pieniä eroja toki on havaittavissa. Esimerkiksi työyhteisökäsityksen tulevaisuuden suuntaa voisi ennakoida siitä, että virtuaaliyhteisöllisyys näyttäisi riittävän kahdelle nuoremmalle sukupolvelle vanhempia sukupolvia paremmin. Niin ikään Y-sukupolvi haluaa muita useammin työuran, joka muistuttaa ankkuroitumispaikkoja tarjoavaa merta enemmän kuin viitoitettua, monen polkemaan tietä.

Tutkimuksemme perusteella suomalaisen työelämän kehittämisparadigman työyhteisökäsitys, työpaikkakäsitys ja käsitys työn organisoinnista kaipaavat avartamista, mikäli työelämän kehittämisstrategian visio halutaan saavuttaa työelämän muutostrendit huomioiden. Kehittämistoimien kanavoiminen, tukeminen ja arvioiminen yritysten ja muiden yksittäisten työpaikkojen kautta, saati toimien kohdentaminen tällaisten työpaikkojen seinien sisään tai työn rakenneominaisuuksiin eivät riitä. Samalla monet perinteiset staattiseen, yhden työpaikan sisäiseen, ”aloillaan odottavaan” ja johdon ja henkilöstön vastakkainasetteluun perustuvaan työyhteisökäsitykseen pohjaavat ”henkilöstöä laajasti osallistavat” kehittämismenetelmät ovat menettämässä relevanssiaan. Organisatoristen käytäntöjen ja rakenteiden muokkaaminenkaan ei verkostomaisen jatkuvan, tilannesidonnaisen tai jopa kertaluonteisen itseorganisoinnin tilanteessa tavoita kohdettaan.

Olisikin tärkeää kehittää lisää kaiken aikaa uudelleen muotoutuviin työprosesseihin ”sisään uivia”, jatkuvaa työntekijän osallisuutta vahvistavia kehittämisotteita sekä tukea sellaisia yksilöllisiä valmiuksia ja toisaalta kollektiivisia rakenteita, jotka auttavat oman työelämäntarinan kirjoittamisessa ja sen sovittamisessa yhteen muiden tarinoiden kanssa. Tällaisia ovat esim. verkosto-osaaminen ja työelämäntaitotaidot (tarkemmin Järvensivu & Alasoini 2012). Todennäköisesti suomalaiset rankkaavat työelämänsä sijoituksen eurooppalaisessa vertailussa tulevaisuudessa entistä enemmän sen mukaan, miten paljon täällä tehdään ”aktivistityötä” ja miten paljon ajaututaan vastentahtoisesti ”generalistityöhön” – mikäli valtioidenvälinen työelämävertailu tulevaisuudessa globalisaation ja rajat ylittävän virtuaaliodellisuuden vahvistuessa on edes mielekäästä. Myönteistä työelämän tulevaisuutta tavoitekuvaan pitäen hallituksen

työelämän kehittämisstrategian voi nähdä ensimmäisenä askeleena kohti uutta suomalaista voimavaralähtöistä, näkemyksellisesti tulevaisuussuuntautunutta työelämän kehittämisparadigmaa, jossa työelämän kehittäminen ymmärretään aiempaa laajempaan politiikkalohkojen rajat ylittävänä kokonaisvaltaisesti työelämäasiat käsittävänä kansallisena hankkeena, mikä mahdollistaa jokaiselle oikeuden oman työelämänsä kehittämiseen työnteon puitteista riippumatta.

Tutkimus on toteutettu Työsuojelurahaston rahoittamassa hankkeessa *Työelämän muutoksessa pärjääminen – näkökulmana sukupolvi ja sukupuoli* (2011–2013).

## Kirjallisuus

- Ahola, E. & Rautiainen, A.-M. (2009) Kasvuparadigman muutos – innovaatiotoiminnan uudet trendit. Katsaus 250/2009. Helsinki: Tekes.
- Alasoini, Tuomo (2011) Hyvinvointia työstä: kuinka työelämää voi kehittää kestäväällä tavalla? Työelämän kehittämisohjelman raportteja 76. Helsinki: Tekes.
- Cantrell, S. M. & Smith, D. (2010) *Workforce of One. Revolutionizing Talent Management through Customization*. Boston: Harvard University Press.
- Gratton, L. (2011): *The Shift. The Future of Work Is Already Here*. London: Collins.
- Heckscher, C. (2007). *The Collaborative Enterprise. Managing Speed and Complexity in Knowledge-Based Businesses*. New Haven: Yale University Press.
- Julkunen, R. (2008) Uuden työn paradoksit. Keskusteluja 2000-luvun työprosess(e)ista. Tampere: Vastapaino.
- Järvensivu, A. (2010) *Tapaus työelämä – ja voiko sitä muuttaa?* Tampere: Tampere University Press.
- Järvensivu, A. & Alasoini, T. (2012) Mitä työelämän muutoksen tulevaisuussuuntautunut tutkimus voisi olla? *Työpoliittinen Aikakauskirja* 3/2012, 31–43.
- Kasvio, A. & Räikkönen, T. (2010) *Kohti kestäväää työelämää*. Helsinki: Työterveyslaitos.
- Lehti, M.; Rouvinen, P & Ylä-Anttila, P. (2012) Suuri hämmennys. Työ ja tuotanto digitaalisessa murroksessa. Helsinki: Elinkeinoelämän tutkimuslaitos.
- Lehto, A-M. & Sutela, H. (2008) Työolojen kolme vuosikymmentä. Työolotutkimusten tuloksia 1977–2008. Helsinki: Tilastokeskus.
- Mannermaa, M. (2008) *Jokuveli. Elämä ja vaikuttaminen ubiikkiyhteiskunnassa*. Helsinki: WSOYpro.
- Siltala, J. (2004) *Työelämän huonontumisen lyhyt historia*. Keuruu: Otava.
- Tapscott, D. (2009) *Grown Up Digital. How the Net Generation Is Changing Your World*. New York: McGraw-Hill.
- TEM (2012) *Työelämän kehittämisstrategia vuoteen 2020*. Helsinki: Työ- ja elinkeinoministeriö.
- Wilenius, M. (2011) Uusi maailmanjärjestys ja globaalidemokratian haaste: huomioita murroksen keskeltä ja lintuperspektiivistä. *Futura* 2/11, 19–31.

---

---

# Siviilipalvelus työmarkkinoiden ulkopuolisen työkokemuksen lähteenä

**Valdemar Kallunki**

Kymenlaakson ammattikorkeakoulu

.....

## Abstrakti

Tämän artikkelin tehtävänä on tarkastella siviilipalveluksen työpalveluksen merkitystä palvelusvelvollisille työkokemuksena ja palvelusvelvollisten työpanoksen potentiaalista merkitystä työpalveluspaikoille. Työpalveluksen katsotaan voivan olla palvelusvelvolliselle joko väline hankitun osaamisen hyödyntämiseen tai keino parantaa palveluksessa saadulla työkokemuksella työmarkkinakelpoisuutta. Siviilipalveluksen merkitys työpalveluspaikoille on riippuvainen muun muassa palvelusvelvollisten koulutuksesta, suuntautumisesta ja palvelusmotivaatiosta. Tutkimuksen aineistona on työ- ja elinkeinoministeriön rahoittaman siviilipalvelustutkimuksen pilottiaineisto, joka on kerätty vuoden 2012 elokuun ja syyskuun saapumiseriltä. Tulokset osoittavat, että siviilipalvelus on ensisijaisesti reitti työkokemuksen hankkimiseen. Sivutoimisella työllä on merkitystä lähinnä ammatillisen osaamisen hankkineille. Palvelusvelvollisten noin 1500 henkilötyövuoden vuotuisen työpanoksen merkitystä rajoittaa se, että pääosa palvelusvelvollisista on suuntautunut muihin kuin työpalveluspaikkojen edustamiin ammatteihin. Siviilipalveluksen merkitys vapaiden työmarkkinoiden työpaikkoja korvaavana järjestelmänä on rajallinen.

Avainsanat: siviilipalvelus, työpalvelus, työmarkkinat, työkokemus

## Johdanto

Vuonna 2010 ilmestyneessä Suomalainen asevelvollisuus -raportissa kiinnitettiin erityistä huomiota asevelvollisuuden myönteisten yhteiskunnallisten vaikutusten lisäämiseen. Siviilipalveluksen näkökulmasta kyse on merkittävimmältä osin työpalveluksessa olevien nuorten osaamisen hyödyntämisestä (Työ- ja elinkeinoministeriö 2011). Siviilipalvelus on osa suomalaista työelämää, sillä pääosa siviilipalvelusvelvollisista suorittaa yleishyödyllisen työpalveluksensa työpaikoilla. Järjestelmän erityisluonnetta korostaa, että kyse on samalla asevelvollisuusjärjestelmän yhdestä osasta. Asevelvollisuusjärjestelmän kehittämisellä on siten siviilipalveluksen osalta kytkentä sekä suomalaiseen työelämään että nuorten hankkimiin työelämäkokemuksiin.

Tämän tutkimuksen tehtävänä on tarkastella siviilipalveluksen työpalveluksen aikana hankittavan työkokemuksen merkitystä palvelusvelvollisille ja palvelusvelvollisten potentiaalista merkitystä työpalveluspaikoille. Millaiset odotukset palvelusvelvollisilla on työpalveluksen hyödyllisyydestä heille itselleen, työpalveluspaikalle ja laajemmin yhteiskunnalle, ja millainen merkitys työkokemukseen liittyvillä odotuksilla on siviilipalvelukseen suuntautumisessa? Millaiset valmiudet nuorilla on työkokemuksen ja koulutuksen näkökulmista tarjota työpalveluspaikoille osaamistaan? Samalla

tarkastellaan siviilipalveluksen työpalveluksen merkitystä joko nuorten työmarkkina-kelpoisuuden lisäämisen tai hyödyntämisen välineenä. Edellisellä viitataan ennen kaikkea työpalveluksen luoman työkokemuksen merkitykseen nuoren työmarkkina-kelpoisuuden parantajana, jälkimmäisellä työpalveluksen mahdollistamaan sivu-toimeen, joka merkitsee oman työmarkkinakelpoisuuden hyödyntämistä ase-velvollisuuden piirissä.

Tutkimustehtävät liittyvät siviilipalveluksen ajankohtaisiin kehittämistarpeisiin. Siviilipalveluksen kehittämistä käsitellyt työryhmä totesi Siviilipalvelus 2020 -raportissaan tarpeen tuottaa uutta tietoa tutkimuksella siviilipalvelusvelvollisista ja työpalveluksesta. Yhtenä osana palveluksen kehittämistavoitetta on siviilipalvelusta koskevan tiedon lisääminen siviilipalveluksen alku- ja loppukyselyllä. Tämä tutkimus ja sen aineisto liittyvät kyseiseen tavoitteeseen. (Työ- ja elinkeinoministeriö 2011.) Tutkimuksen tarvetta korostaa aihetta koskevan tutkimuksen puuttuminen, samalla kun siviilipalveluksella on luontainen yhteys työelämään. Varusmiespalveluksen yhteys työelämään on saanut huomattavasti enemmän tutkimuksellista huomiota (esim. Alho & Nikula 2012; Elovainio ym. 2002; Nivalainen & Hopponen 2010).

### **Siviilipalvelus osana asevelvollisuutta, nuoruutta ja työelämää**

Siviilipalvelukseen kuuluu neljän viikon koulutusjakson lisäksi työpalvelus, mahdollinen täydennyspalvelus, ylimääräinen palvelus- ja liikekannallepanon aikainen palvelus (Siviilipalveluslaki 1466/2007, 3 §). Tämän tutkimuksen kiinnostuksen kohteena on erityisesti työpalvelus, joka on pituudeltaan 11 kuukautta palveluksensa siviilipalveluksessa kokonaan suorittaville.

Siviilipalveluksen kytkeytyminen työelämään on kuitenkin vain yksi tekijä palvelusmuotoon hakeutumisessa. Keskeinen taustatekijä on siviilipalveluksen joustavuus ja epämuodollisuus verrattuna varusmiespalvelukseen. Esimerkiksi siviilipalveluksen koulutusjakso sisältää luentoja, ryhmätöitä ja projekteja, samalla kun palvelusvelvollisilla on mahdollisuus viettää koulutusjaksolla aikaa palveluspaikan ulkopuolella ja yöpyä kotona. Yksilöllisyyttä mahdollistavat tekijät liittyvät myös pukeutumisrajoitteiden puuttumiseen, lievempään fyysiseen rasitukseen sekä omaan valintaan perustuvaan työpalveluspaikkaan, joka normaalin työajan ja kotona majoittumisen vuoksi mahdollistaa siviilielämää vastaavan vapaa-ajan. (Siviilipalveluskeskus 2011; vrt. Salo 2004; Salo 2008.)

Siviilipalvelusmiesten osuus palvelusvelvollisista on pysynyt suhteellisen vakaana, sillä palvelusmuodon valitsee noin 7 prosenttia miesikäluokasta eli vuosittain noin 2500 miestä (Puolustusministeriö 2010; Työ- ja elinkeinoministeriö 2012). Lievänä kynnyksenä siviilipalvelukselle toimii se, että enemmistö varusmiehistä suorittaa alle vuoden eli joko 180 (42 %) tai 270 (15 %) vuorokauden palveluksen (Virtanen 2011, 149), kun taas kaikki siviilipalvelusmiehet suorittavat 362 vuorokauden palveluksen (Työ- ja elinkeinoministeriö 2011). Eron merkittävyyttä lieventää jokaista varusmiestä koskeva riski kahdentoista kuukauden palveluksesta ja palvelusmuotojen erilainen rasittavuus: siviilipalvelukseen ei kuulu lainkaan varusmiespalveluksen edellyttämiä jopa 102 viikkotunnin maastoharjoituksia, vaan koulutusjakson jälkeinen palvelus vastaa työajoiltaan siviilielämää (Puolustusvoimat 2010; Työ- ja elinkeinoministeriö 2011, 20). Siviilipalveluksen pituus on pidetty pisimmän varusmiespalveluksen tasolla, joten varusmiespalveluksen lyhenemisen myötä myös siviilipalvelus leikkautuu vuoden 2013 helmikuussa 347 päivään. (Työ- ja elinkeinoministeriö 2012a.) Peruskoulutusjakson käyneiden määrä on vaihdellut vuosituhatosen ensimmäisen vuosikymmenen aikana 1700–1800 velvollisen välillä. Siviilipalveluksen suorittajat ovat lähinnä miehiä, sillä naisen siviilipalvelukseen päätyminen edellyttää vapaaehtoisen varusmiespalveluksen keskeyttämistä 45 palveluspäivän jälkeen. (Siviilipalveluslaki 2007/1446;

Laki naisten vapaaehtoisesta asepalveluksesta 194/1995, 4 §; Työ- ja elinkeinoministeriö 2011).

Siviilipalveluksen työpalveluksen merkitystä on mahdollista tarkastella ainakin sen suorittavien nuorten, työelämän ja yhteiskunnan näkökulmista. Asevelvollisuus sijoittuu nuorilla yleensä toisen asteen koulutuksen jälkeiseen taitekohtaan, josta suuntaudutaan joko korkea-asteelle tai työhön (Määttä 2007). Siviilipalvelusvelvolliset lykkäävät kuitenkin palvelustaan varusmiehiä useammin, minkä vuoksi heidän keski-ikänsä on varusmiehiä korkeampi: varusmiesten tyypillinen ikä on 19 tai 20 vuotta, kun taas siviilipalveluksen suorittajista suurimman joukon muodostavat 20–22-vuotiaat ja 23-vuotiaita tai vanhempia on lähes neljännes (ks. Työ- ja elinkeinoministeriö 2011, 23, 17; Nivalainen & Hopponen 2010, 7–8). Siviilipalveluksen suorittajien korkeamman iän myötä kyseisen palvelusmuodon valinneilla on varusmiehiä todennäköisemmin opinnot suoritettuna ja mahdollisesti jo työkokemusta. Tämä lisää todennäköisesti työpalveluksen suorittajien hyödyllisyyttä työpalveluspaikoille, mutta samalla iän vaikutusta palvelusvelvollisen omaan motivaatioon on vaikea arvioida. Työpalveluksen eräänä kynnyksenä toimii palvelusvelvollisen velvollisuus hakea itse työpaikkaa. Mikäli velvollinen ei ole koulutusjakson päättyessä saanut työpalveluksen suorituspaikkaa, hän voi anoa henkilökohtaista syylomaa tai suorittaa työpalvelusta Lapinjärvellä palveluspaikattomana pääasiassa keittiö-, siivous- tai pihatöissä (Työ- ja elinkeinoministeriö 2011, 26). Siviilipalvelusvelvollisen saamat korvaukset ovat vaatimattomat. Hän on oikeutettu samansuuruiseen päivärahaan kuin varusmies (4,7–11,2 € /vrk), maksuttomaan majoitukseen, ruokailuun, palvelustehtävien edellyttämään vaatetukseen, terveydenhuoltoon sekä maksuttomiin palvelus- ja lomamatkoihin (ibid, 33).

Siviilipalveluksen yhteiskunnallinen hyödyllisyys kytkeytyy suurimmalta osalta työpalveluksen työpanokseen. Kyseinen hyöty on lainsäädännöllisesti suunnattu yleishyödylliseen toimintaan, sillä siviilipalveluspaikkana voi toimia siviilipalveluskeskuksen ohella valtion viranomainen tai liikelaitos, valtion itsenäinen julkisoikeudellinen laitos tai yhdistys, kunnan viranomainen, uskonnollinen yhdyskunta tai seurakunta tai yleishyödyllinen yhteisö, yhdistys tai säätiö (Siviilipalveluslaki 2007/1466, 8 §). Työpalvelus suoritetaan yleensä sosiaali- ja terveydenhuollon, opetus- ja kulttuuritoimen, pelastustoimen, väestönsuojelun tai ympäristönsuojelun tehtävissä (Työ- ja elinkeinoministeriö 2011, 15). Työpanoksen merkitystä korostaa se, että siviilipalvelusvelvolliset edustavat ikäryhmänä asevelvollisuutta suorittavia nuoria, joiden työkyky on varusmiespalveluksen osalta todettu olevan erinomainen (Nivalainen & Holopainen 2010). Vastaavaa tutkimusta siviilipalvelusvelvollisten työkyvystä ei kuitenkaan ole olemassa.

Siviilipalveluksen yhteiskunnalliset kustannukset liittyvät lähinnä koulutusjakson kustannuksiin valtion budjetissa sekä palvelustaan suorittavien nuorten puuttumiseen vuoden ajan vapailta työmarkkinoilta tai opinnoista. On myös mahdollista, että siviilipalvelusvelvollinen vie työpaikan palkatulta työntekijältä ja näin heikentää työllisyyttä. (Työ- ja elinkeinoministeriö 2011, 31–32.) Selvimmin tällainen tilanne ilmeni sosiaali- ja terveysalalla yleisen asevelvollisuuden ollessa käytössä Saksassa, jossa vajaat 100 000 nuorta suoritti siviilipalveluksen (Pykälä 2011). Suomessa siviilipalveluksella ei ole vastaavaa merkitystä työmarkkinoihin palvelusvelvollisten suhteellisesti pienen määrän vuoksi. Noin 1600 siviilipalvelusvelvollisen työpanos vastaa 1500 henkilötyövuotta. Palvelusvelvollisten todellista hyötyä työpalveluspaikoille on vaikea arvioida, sillä se edellyttäisi muun muassa velvollisen työpanoksen, käytetyn ohjauksen ja annettujen tehtävien arviointia.

### **Tutkimusaineisto ja lähestymistapa**

Tutkimusaineisto on kerätty työ- ja elinkeinoministeriön rahoittamassa siviilipalveluksen alku- ja loppukyselyn kehittämistä koskevassa projektissa. Kyseessä on pilottiaineisto,

joka on kerätty Lapinjärven siviilipalveluskeskuksessa vuoden 2012 elokuun ja syyskuun saapumiseriltä. Lapinjärven keskus on Suomen ainoa siviilipalvelukseen liittyvä koulutuskeskus, joten aineisto on kyseisten saapumiserien kokonaisuaineisto. Aineisto kerättiin kunkin koulutusjakson ensimmäisenä päivänä, jolloin palveluksen keskeyttäminen ei ollut karsinut merkittävästi kohderyhmää. Aineisto koostuu vastaajista, jotka ovat suuntautuneet siviilipalvelukseen. Osa heistä tulee keskeyttämään palveluksen tai hakemaan lykkäystä.

Siviilipalveluksen työpalveluksen merkitystä lähestytään tässä tutkimuksessa kahdesta näkökulmasta eli palvelusvelvollisen odotusten ja palvelusvelvollisten objektiivisten valmiuksien näkökulmista. Palvelusvelvollisen työpanoksen potentiaalia tarkastellaan hänen aiemman työkokemuksensa, työttömyyskokemuksien, päätoimen ja palveluksen jälkeisen tulevaisuuden näkökulmista. Menetelmänä on pääasiallisesti kuvaileva analyysi. Kyseessä on pilottitutkimukseen liittyvä tarkastelu, joka luo pohjaa myöhemmille kehittyneemmille analyyseille. Menetelminä käytetään lähinnä t-testiä, yksisuuntaista varianssianalyysiä ja kovarianssianalyysiä.

Palvelusvelvollisten odotukset tarjoavat tietoa palvelukseen liittyvästä motivaatiosta, jolla on merkitystä arvioitaessa velvollisten työpanoksen arvoa työpalveluspaikoilla. Suoraan odotuksiin liittyvät neljä kysymystä koskivat odotuksia työpalveluksen hyödyllisyydestä itselle työkokemuksena, työpalveluspaikalle, työpalveluspaikan asiakkaille tai työntekijöille sekä suomalaiselle yhteiskunnalle. Vastausasteikkona oli Likert-asteikko, jossa kielteisoin vaihtoehto oli "ei lainkaan hyödyllinen tai jopa haitallinen" ja myönteisin "hyvin paljon hyötyä".

Lisäksi palvelusvelvollisilta kysyttiin odotuksia palveluksesta epäsuorasti koskien syytä siviilipalveluksen valintaan vaikuttaneista tekijöistä. Asiaa lähestyttiin oman työmarkkinakelpoisuuden lisäämisen ja sen hyödyntämisen näkökulmista. Työmarkkinakelpoisuuden lisäämistä koskeva kysymys liittyi mahdollisuuteen saada työkokemusta siviilipalveluksessa kyseisen palvelusmuodon valintaan vaikuttaneena syynä. Vastaavasti oman työmarkkinakelpoisuuden hyödyntämistä koskeva kysymys liittyi mahdollisuuteen tehdä sivutoimista työtä palveluksen aikana. Kyseisten kysymysten tausta-ajatuksena on oletus, että siviilipalveluksen valitsemisen taustalla vaikuttaa osaltaan oma työmarkkina-asema, jota joko halutaan hyödyntää tai kehittää. Vastaavat tekijät eivät liity yhtä suorasti varusmiespalvelukseen, vaikka hyvin suorite-tulla varusmiespalveluksella on todettu olevan vaikutusta työmarkkina-asemaan (Elovaino ym. 2002). Edellisten tekijöiden vaikutusta koskevana vastausvaihtoehtoina oli kuusiportainen Likert-asteikko, jossa ensimmäinen vaihtoehto oli "ei lainkaan" ja viimeinen "hyvin paljon". Kolmantena odotuksiin liittyvänä tekijänä mitattiin palvelus-velvollisen motivaatiota suoralla kysymyksellä: "Kuinka motivoitunut olet suorittamaan siviilipalveluksen?" Vastausvaihtoehdot olivat: "olen erittäin motivoitunut", "olen melko motivoitunut", "en ole motivoitunut enkä vastentahtoinenkaan", "olen melko vasten-tahtoinen" ja "olen erittäin vastentahtoinen".

Aineistossa oli yhteensä 318 vastaajaa. Kutsunnasta siviilipalvelukseen tulneiden osuus oli enemmän kuin neljä kymmenestä (44 %), kutsunnan jälkeen siviilipalvelukseen ilmoittautuneiden (28 %) ja varusmiespalveluksen keskeyttämisen kautta tulneiden (28 %) osuudet olivat kummassakin ryhmässä runsas neljännes. Pääkaupunkiseudulta tai yli 100 000 asukkaan kaupungista vastaajia oli useampi kuin neljä kymmenestä (taulukko 1). Vastaajissa ovat kyseisissä saapumiserissä painottuneet suuret kaupungit. Kyse on kuitenkin todennäköisesti kohderyhmän eli siviilipalvelusvastaajien aidosta alueellisesta jakaumasta. On todennäköistä, että yksilöllisyyttä ja moni-arvoisuutta painottavasta kaupunkiympäristöstä suuntaudutaan enemmän siviili-palvelukseen kuin maaseutumaisista kunnista tai pienistä kaupungeista (ks. Holmila 2003). Vastaajien keski-ikä oli 21,2 vuotta ja keskihajonta 2,5. Palvelukseen tulee siis poikkeuksellisen paljon myös varusmiespalveluksesta puuttuvia ikäryhmiä, joilla on jo todennäköisesti ammatillinen tutkinto suoritettuna. 23-vuotiaita tai sitä vanhempia tässä

aineistossa oli neljännes (25 %). Vastaajista runsas neljännes (29 %) oli 19-vuotiaita, neljännes (25 %) 20-vuotiaita ja 21- ja 22-vuotiaita oli viidennes (20 %).

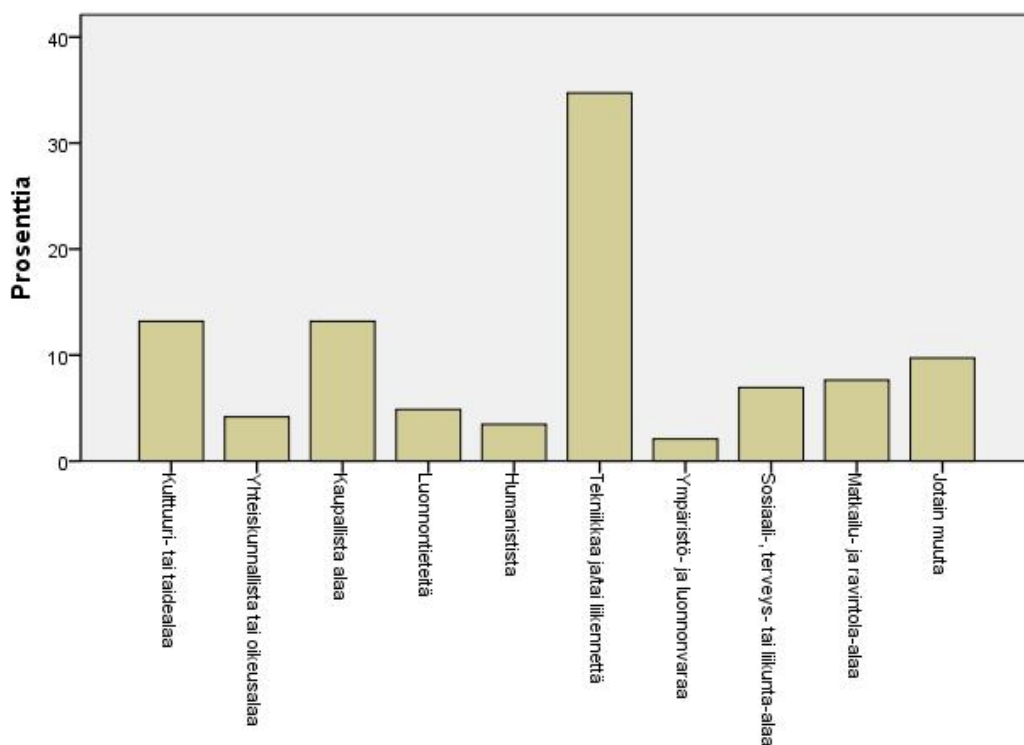
Taulukko 1. Vastaajat asuinpaikkakunnan mukaan

Asuinpaikkakunta	n	%
Pääkaupunkiseutu	83	26
Yli 100 000 asukkaan kaupunki (muu kuin PK-seutu)	54	17
50 000–99 999 asukkaan kaupunki	39	12
20 000–49 999 asukkaan kaupunki	54	17
Alle 20 000 asukkaan kaupunki	35	11
Taajama maaseudulla	32	10
Haja-asutusalue maaseudulla	19	6
Puuttuvat tiedot	2	1
Yhteensä	318	100

## Tulokset

### Palvelusvelvollisten valmiudet

Yleissivistävän koulutuksen osalta siviilipalvelusvastaajat olivat hieman väestöä korkeammin koulutettuja. Lukion suorittaneiden osuus aineistossa oli kaksi kolmesta (66 %), kun lukion aloittaneiden osuus on tällä vuosituhanella ollut yli 60 prosenttia (Tilastokeskus 2007). Ammatillisen tutkinnon suorittaminen oli kuitenkin varusmiehiä korkeammasta iästä huolimatta suhteellisen harvinaista, sillä yli puolet vastaajista ei ollut suorittanut tutkintoa (54 %). Vajaalla kolmanneksella (31 %) oli kuitenkin opiskelupaikka toisella asteella, ammattikorkeakoulussa tai yliopistossa. Yli 22-vuotiaista ammatillisen tutkinnon oli suorittanut vajaat kolme neljännestä (73 %).



Kuvio 1. Tutkinnon suorittaneiden siviilipalvelusvastaajien (n=144) tutkinnon ala

Suoritetuista tutkinnoista noin kolmannes koski tekniikkaa tai liikennettä (Kuvio 1). Seuraavaksi yleisimpiä olivat kulttuuri- tai taidealan sekä kaupallisen alan tutkinnot. Huomattavaa on, että sosiaali-, terveys- ja liikunta-alan tutkintoja oli vain 7 prosenttia suoritetuista tutkinnoista. Myös luonnontieteet, yhteiskunta- ja oikeusala tai humanistista alaa koskevat tutkinnot olivat harvinaisia. Ympäristö- ja luonnonvara-alaa koskevan tutkinnon oli suorittanut vain joka kahdeskymmenes tutkinnon suorittaneista. Yleiskuvan perusteella voidaan sanoa, etteivät palvelusvelvollisten tutkinnot vastaa erityisen hyvin palveluspaikkoja, jotka tyypillisesti ovat sosiaali- ja terveydenhuollon, opetus- ja kulttuuritoimen, pelastustoimen, väestönsuojelun tai ympäristönsuojelun tehtävissä (Työ- ja elinkeinoministeriö 2011, 15). Alan sisäiset tehtävät voivat kuitenkin vastata paremmin hankittua osaamista kuin toimialojen ja osaamisalojen vertailu antaa ymmärtää.

Vastaajista joka kolmas (36 %) oli päätoiminen opiskelija, joka seitsemäs (15 %) työssä käyvä opiskelija, viidennes (20 %) työssä tai yrittäjänä sekä neljännes työttömänä tai lomautettuna (25 %). Noin viisi prosenttia valitsi jonkin muun vaihtoehdon tai jätti kertomatta päätoimensa. Työttömyyttä elämänsä aikana kokeneiden osuus oli yli kaksinkertainen palvelusta edeltäneeseen tilanteeseen verrattuna, sillä hieman yli puolet (52 %) vastaajista oli ollut elämänsä aikana työttömänä. Työssä olevien osuus oli siis huomattavasti matalampi kuin tutkinnon suorittaneiden osuus. Tutkinnon suorittaneet olivat myös kokeneet elämänsä aikana enemmän työttömyyttä kuin palveluksen suorittaneet ( $t(235)=2,0^*$ ). Ryhmien työttömyyskokemusta koskevien erojen todellinen selittäjä oli kuitenkin ikä ( $F(1,307)=6,8^{**}$ ). Yli kuusi kuukautta työttömänä olleita oli työttömyyttä kokeneista neljännes (25 %).

Siviilipalvelus toimii merkittävälle osalle palvelusvelvollisista ensimmäisenä tienä työkokemukseen, sillä neljällä kymmenestä vastaajasta ei ollut lainkaan aiempaa työkokemusta (Taulukko 2). Jopa lähes kahdella kolmanneksella vastaajista oli vähemmän kuin vuosi työkokemusta. Yli kahden vuoden työkokemus oli vain noin neljänneksellä vastaajista. Tulos viittaa työkokemuksen osalta tilanteeseen, jossa työpalvelus toimii suurimmalle osalle työharjoittelun kaltaisena ympäristönä vähäisen työkokemuksen kerryttäneille nuorille. Työkokemuksen osalta siviilipalvelus toimii siis osin myös työharjoittelu-ympäristönä. Koulutusalojen heikko yhteensopivuus siviilipalveluksen työpalveluspaikkoihin viittaa kuitenkin tilanteeseen, jossa kyse ei ole niinkään omaan koulutukseen perustuvasta työharjoittelusta vaan yleisestä työkokemuksen hankkimisesta.

Taulukko 2. Siviilipalveluksen suorittajien työkokemus

	N	%
Ei lainkaan	125	39
Kuukausi	22	7
2–4 kuukautta	26	8
5–11 kuukautta	27	9
Vuodesta kahteen vuoteen	42	13
Kahdesta neljään vuoteen	45	14
Neljä vuotta tai enemmän	31	10
Yhteensä	318	100

#### Palvelusvelvollisten odotukset

Tulokset siviilipalvelukseen suuntautumisen syistä tukevat myös käsitystä, että siviilipalvelus toimii ensisijaisesti työkokemuksen hankkimisen paikkana nuorille (taulukko 3). Vain joka seitsemännelle mahdollisuudella saada työkokemusta ei ollut



mitään merkitystä siviilipalvelukseen suuntautumisen kannalta. Useammalla kuin neljällä kymmenestä asialla oli ollut vähintään melko paljon merkitystä. Nuorten itsensä kannalta siviilipalvelus näyttää siis olevan työmarkkinakelpoisuutta lisäävä kokemus. Olemassa olevalla ammatillisella tutkinnolla ei ollut kuitenkaan merkitystä sille, nähtiinkö siviilipalvelukseen tulon eräänä syynä työkokemuksen hankkiminen. Kyseisessä ikäryhmässä ammattiin valmistuminen on useimmiten tapahtunut vastikään, mikä korostaa tarvetta työkokemuksen hankkimiselle.

Taulukko 3. Mahdollisuus saada työkokemusta ja halu tehdä sivutoimista työtä siviilipalvelukseen suuntautumisen syinä

	Mahdollisuus saada työkokemusta		Halu tehdä sivutoimista työtä	
	N	%	N	%
Ei lainkaan	45	14	177	56
Vain vähän	52	16	46	14
Jossain määrin	81	25	40	13
Melko paljon	45	14	25	8
Paljon	49	15	10	3
Hyvin paljon	44	14	17	5
Puuttuva	2	1	3	1
Yhteensä	318	100	318	100

Siviilipalvelusvastaajien suhteellisen nuori ikä, työkokemusten vähyys sekä ammatillisten tutkintojen matala osuus heikentävät todennäköisesti palvelusmuodon roolia työmarkkina-kelpoisuuden hyödyntämisen välineenä. Vaikka sivutoiminen työ voi tarjota merkittävän eron taloudellisessa asemassa verrattuna varusmiehiin, asia oli vaikuttanut palvelusmuodon valitsemiseen vain joka kuudennella vähintään melko paljon. Ammatillisen tutkinnon suorittaneilla kyseinen tekijä oli vaikuttanut muita enemmän ( $t(276)=3,4^{***}$ ).

Taulukko 4. Siviilipalvelusvastaajan arvio oman työpalveluksen hyödyllisyydestä eri tahoille

	Hyöty itselle työkokemuksena		Työpalvelus-paikalle		Yhteiskunnalle	
	N	%	N	%	N	%
Ei lainkaan hyötyä tai jopa haitallinen	7	2	2	1	26	8
Vain vähän hyötyä	29	9	19	6	72	23
Jossain määrin hyötyä	94	30	114	36	108	34
Melko paljon hyötyä	99	31	129	41	65	20
Hyvin paljon hyötyä	88	28	53	17	45	14
Puuttuva	1	0	1	0	2	1
Yhteensä	318	100	318	100	318	100

Siviilipalvelusvastaajien omat arviot palveluksen hyödyllisyydestä vahvistavat kuvaa työpalveluksen ensisijaisesta merkityksestä: jopa runsas neljännes arvioi työpalveluksesta olevan hyvin paljon hyötyä heille itselleen työkokemuksena. Merkittävä osa siviilipalvelusvastaajista näkee siis palveluksen keinona saada työkokemusta ja siten jalansijaa työmarkkinoilla. Työpalveluksen merkitystä työpalveluspaikalle ja asiakkaille tai työtovereille arvioidaan jossakin määrin kriittisemmin. Kaikkien kriittisemmin arvioidaan työpalveluksen hyötyä suomalaiselle yhteiskunnalle, joskin yli kaksi kolmannesta näkee palveluksen yhteiskunnallisen merkityksen nousevan vähintään "jossain määrin hyötyä" -tasolle. Nuorten näkökulma yhteiskunnalliseen hyötyyn on kuitenkin toinen kuin Suomalainen asevelvollisuus -raportissa. Heidän kriittisyytensä voi liittyä osin myös kielteiseen kokemukseen koko asevelvollisuudesta. Heistä kaikki eivät myöskään näe omaa työkokemustaan ja vahvistunutta minäkuvaansa työmarkkinoilla yhteiskunnallisena hyötynä, joksi se yhteiskunnan näkökulmasta voidaan laskea.

Enemmistö vastaajista (56 %) oli vähintään melko motivoitunut siviilipalveluksen suorittamiseen. Kolmannes (31 %) suhtautui neutraalisti ja vähintään kolmannes suhtautui vastentahtoisesti. Tulosta voi pitää hyvänä järjestelmässä, joka perustuu pakollisen kansalaisvelvollisuuden vaihtoehtoiseen palvelusmuotoon.

Tulosten yleistämisessä tulee olla varovainen, sillä aineisto on kahden saapumiserän näyte. Työmarkkinanäkökulma siviilipalvelukseen on myös vain yksi näkökulma palveluksen merkitykseen, sillä siviilipalveluksen merkitys rakentuu niin sen suorittavien palvelusvelvollisten kuin yhteiskunnankin näkökulmista asevelvollisuuden kokonaisuudessa.

## **Johtopäätökset**

Tulokset tukevat käsitystä, että siviilipalvelus toimii sekä palvelusvelvollisten taustojen luomien valmiuksien että heidän omien odotustensa perusteella ensisijaisesti nuorten työmarkkinakelpoisuutta kohentavana palvelusmuotona. Kyse ei siis ole niinkään työmarkkinoita häiritsevästä ja siltä osaamista vievästä palvelusmuodosta, vaan nuorten työuran alkuvaiheen reitistä työmarkkinoille. Siviilipalvelus vertautuu siten enemmän työharjoitteluun kuin varsinaiseen työhön.

Huolimatta siviilipalvelusvelvollisille yleisemmästä palveluksen lykkäämisestä vastaajien työkokemus ja ammatillinen koulutus olivat vielä iästä johtuen rajallista. Merkittävälle osalle siviilipalvelusvastaajista työpalvelus toimii ensimmäisenä työkokemuksena. Myöskään ammatillisen tutkinnon suorittaneiden taustat eivät ole erityisen hyvin suuntautuneet työpalveluspaikkojen profiileihin. Käytännössä tämä tarkoittaa, että siviilipalvelukseen valikoitumisessa ei ole merkittävässä roolissa ammatillinen suuntautuminen. Tässä artikkelissa ei kuitenkaan tehty tarkastelua siviilipalvelusvelvollisten yksilöllisemmän osaamisen tasolla. Osaamisen kohtaamisesta käytännön tasolla pitää huolen siviilipalvelusvelvollisten velvollisuus hakea itse palveluspaikkaa, jolloin työpalveluspaikat ovat avainroolissa valitessaan sopivia palvelusvelvollisia.

Siviilipalveluksen työpalvelus ei ole merkittävässä määrin palvelusvelvollisten työmarkkinakelpoisuuden hyödyntämisen väline sivutoimisen työn muodossa. Kyseistä ulottuvuutta heikentää työpalveluksen täysipäiväisyys, jolloin sivutoimiselle työnteolle jää rajallisesti mahdollisuuksia. Mahdollisuudella sivutoimeen on kuitenkin merkitystä erityisesti niille nuorille, joilla on ammatillinen tutkinto suoritettuna. Kyse on asevelvollisuuden sisäisestä kahden palvelusmuodon – siviilipalveluksen ja varusmiespalveluksen – välisen valikoitumisen yksityiskohdasta. Sivutoimisuus mahdollistaa toisaalta korkean osaamisen hyödyntämisen myös asevelvollisuudesta huolimatta, mikä on yhteiskunnallisesti myönteinen asia.

Siviilipalveluksen työpalveluksen merkitys liittyy palvelusvelvollisten näkökulmasta ensisijaisesti työkokemuksen hankkimiseen. Oman työpalveluksen merkitys nähdään toissijaisesti työpalvelupaikan, asiakkaiden ja yhteiskunnan näkökulmista. Palvelusvelvolliset näyttävät siis olevan realistisia oman työnsä merkityksestä. Työpanoksen välitöntä merkitystä työyhteisölle voi heikentää tarve ohjata palvelusvelvollisia heidän työssään ja annettavien tehtävien luonne. Yhteiskunnallisesti suurempi merkitys voi olla työpalveluksen roolissa nuorten työmarkkinoille integroijana.

## Kirjallisuus

- Alho, K. E. O. & Nikula, N. (2012) Asevelvollisuus ja työmarkkinat: varusmiespalveluksen vaikutus koulutukseen, työuraan ja palkkaan. Elinkeinoelämän tutkimuslaitos, keskusteluaiheita nro 1269. [online]. <URL: [http://www.etla.fi/files/2849\\_no\\_1269.pdf](http://www.etla.fi/files/2849_no_1269.pdf). Luettu 18.5.2012.
- Elovainio, M., Metsäranta, T. & Kivimäki, M. (2002) Ennustaako varusmieskoulutuksessa menestyminen työelämään sijoittumista? Tutkimus vuosina 1955, 1960 ja 1965 syntyneistä miehistä. Puolustusvoimien Koulutuksen Kehittämiskeskus. Julkaisusarja A/4/2002. Järvenpää: Puolustusvoimien koulutuksen kehittämiskeskus.
- Holmila, M. (2003). Kylä kaupungistuvassa yhteiskunnassa – yhteisöelämän muutos ja jatkuvuus. Maaseudun uusi aika 1/2003. [online]. <URL: [http://www.mua.profiili.fi/SIRA\\_Files/downloads/Arkisto/MUA\\_lehti/2003/1\\_03\\_holmila.pdf](http://www.mua.profiili.fi/SIRA_Files/downloads/Arkisto/MUA_lehti/2003/1_03_holmila.pdf). Luettu 10.10.2012.
- Määttä, J. (2007) Asepalvelus nuorten naisten ja miesten opinto- ja työuralla. Jyväskylän studies in education, psychology and social research 305. Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto.
- Nivalainen, S. & Hopponen, A. (2010). Varusmiesten työkyky. PTT-työpapereita 123. Helsinki: Pellervon taloustutkimus.
- Puolustusministeriö (2010). Suomalainen asevelvollisuus. ”Puolustuksen perusta, yksilöä motivoiva ja myönteisiä yhteiskunnallisia vaikutuksia korostava”. Helsinki: Puolustusministeriö.
- Puolustusvoimat (2010). Varusmies 2010 – Opas varusmiespalvelukseen valmistautuvalle. Helsinki: Puolustusvoimat.
- Pykälä, J. (2011) Siviilipalvelus Euroopassa. Helsinki: Suomen sadankomitea r.y. [online]. <URL: [http://www.sadankomitea.fi/files/Sivariselvitys\\_VALMIS.pdf](http://www.sadankomitea.fi/files/Sivariselvitys_VALMIS.pdf). Luettu 12.10.2012.
- Salo, M. (2004) Alokkaat talon tavoille. Etnografinen tapaustutkimus Bourdieun sosiologian näkökulmasta. Maanpuolustuskorkeakoulun julkaisusarja 2, tutkimuksia 4. Helsinki: Maanpuolustuskorkeakoulu.
- Salo, M. (2008). Determinants of Military Adjustment and Attrition During Finnish Conscript Service. National Defence University, Department of Education, Publication Series 2, Research Reports no 21. Helsinki: National Defence University.
- Siviilipalveluskeskus (2011). Tervetuloa siviilipalvelukseen. Lapinjärvi: Siviilipalveluskeskus.
- Tilastokeskus (2007). Koulutus Suomessa: yhä enemmän ja yhä useammalle. Helsinki: Tilastokeskus. [online]. <URL: <http://tilastokeskus.fi/tup/suomi90/marraskuu.html>, Luettu 12.12.2012.
- Työ- ja elinkeinoministeriö (2012a) Siviilipalvelusaika lyhenee 15 vuorokaudella. [online]. <URL: [http://www.tem.fi/?89506\\_m=108076&s=2467](http://www.tem.fi/?89506_m=108076&s=2467). Luettu 15.10.2012.
- Työ- ja elinkeinoministeriö (2011) Siviilipalvelus 2020. Siviilipalveluksen kehittämissyöryhmän mietintö. Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisuja, Konserni, 9/2011. Helsinki: Työ- ja elinkeinoministeriö.
- Virtanen, V. E. (2011). Varusmiesten osaamisen tunnustaminen ja siirtyminen siviiliin. Helsinki: Pääesikunnan henkilöstöosasto. [online]. <URL: <http://www.puolustusvoimat.fi/wcm/5ac236804843dab5b194b95c6ba8100e/Varusmi>

esten\_osaamisen\_tunnustaminen\_ja\_siirtyminen\_siviiliin,\_pdf.pdf?MOD=AJPERES.  
Luettu 10.10.2012.

---

---

## Downshifting urakehityksen hallinnan keinona

**Antti Kasvio & Susanna Lundell**

Työterveyslaitos

---

### **Abstrakti**

Kysymys downshiftingista eli kohtuullistamisesta on jakanut voimakkaasti mielipiteitä viime aikojen suomalaisessa työelämäkeskustelussa. Ilmiöllä tarkoitetaan yleisesti ihmisten vapaaehtoista luopumista saavutetuista asemista tai tarjolla olevista uramahdollisuuksista. Kyse voi olla joskus hyvinkin radikaalista elämänmuutoksesta tai siirtymisestä kokonaan uuteen ammattiin, kun taas joskus voi olla kyse oman organisaation tai ammattialan sisällä tapahtuvasta siirtymisestä kevyempiin ja vähemmän vastuullisiin tehtäviin. Downshifting-toiveet ovat yksi ilmentymä työelämässä yhä yleisemmiksi muodostuvista yksilöllisistä uratoiveista, jotka asettavat organisaatiot ja niiden henkilöstöjohdon uudenlaisten haasteiden eteen. Tekesin tuella toteutettavassa tutkimuksessa kysytään, miten dialogisen johtamisen keinoin voitaisiin löytää ihmisten kohtuullistamistoiveisiin ratkaisuja, jotka edistävät yksilön hyvinvointia sekä samalla tukevat työyhteisöjen luovuutta ja uusiutumiskykyä. Kirjoituksessa käydään läpi vuonna 2013 valmistuvan hankkeen kohdeorganisaatioissa tehtyjen haastattelujen pohjalta hahmotettuja alustavia tuloksia. Tutkimus on osa laajempaa dialogisen johtamisen tutkimusohjelmaa, joka toteutetaan viiden eri tutkimusryhmän yhteistyönä.

Avainsanat: downshifting, urasuunnittelu, työelämän muutos

### **Johdanto: Mikä downshifting?**

Vaikka 'downshiftingista' on viime aikoina puhuttu paljon suomalaisessa yhteiskuntapoliittisessa keskustelussa sekä sosiaalisessa mediassa, termille ei ole löytynyt täysin luontevaa suomenkielistä vastinetta. Kohtuullistamisesta kyllä puhutaan ja joskus leppoistamisestakin, mutta näihin ilmaisuihin saatetaan liittää hyvin erilaisia merkityksiä. Usein ilmiöstä puhuttaessa käytetäänkin edelleen alkuperäistä englanninkielistä termiä.

Mutta tätäkin termiä käytettäessä ilmiö saatetaan tulkita monilla erilaisilla tavoilla. Ehkä vallitsevin on kuva elämässään hyvin menestyneestä ihmisestä, joka jossakin työuransa vaiheessa päättää vapaaehtoisesti luopua saavuttamastaan asemasta ja siihen liittyvistä erilaisista etuuksista sekä ryhtyä tekemään jotakin aivan muuta. Tyypiesimerkkeinä voidaan pitää esimerkiksi liike-elämässä toimineen henkilön siirtymistä käsityöläiseksi, luomuviljelijäksi tai johonkin sosiaalisesti hyödylliseen tehtävään. Aina kyse ei ole kuitenkaan näin radikaalista elämänmuutoksesta, vaan ihmiset voivat downshiftata myös omalla ammattialallaan ja myös saman organisaation palveluksessa pysyen. Esimerkiksi esimiesasemaan edennyt henkilö saattaa haluta jossakin vaiheessa keventää työhön liittyviä suorituspaineita ja siirtyä vähemmän vastuulliseen, mutta omalta kannaltaan mielekkäämpään tehtävään nykyisen tai toisen organisaation palveluksessa. Tai henkilö saattaa haluta lyhentää työaikaansa

esimerkiksi siirtymällä osa-aikaiseksi tai jäämällä pitkäaikaisvapaalle, jolloin hintana saattaa olla luopuminen tulevaisuudessa tarjolla olevista uralla etenemisen mahdollisuuksista.

Syyt tällaisiin uramuutoksiin voivat olla hyvin moninaisia. Joskus henkilö katsoo saavuttaneensa riittävän hyvän taloudellisen aseman, joka tarjoaa hänelle mahdollisuuden ryhtyä toteuttamaan omakohtaisesti kiinnostavampia mutta taloudellisesti heikommin tuottavia aktiviteetteja. Taustalla voi olla myös leipään-tyminen aiempiin tehtäviin, henkilökohtainen tai ammatillinen kriisi tai elämänarvojen muutos. Joskus taustalla voi olla huoli omasta jaksamisesta tai tarve saada enemmän aikaa lähimmäisille.

Tällaisten tapausten ohella downshiftaamisesta saatetaan puhua myös silloin, kun työntekijä haluaa vähentää työhön käyttämäänsä aikaa esimerkiksi lasten ollessa pieniä tai kun hän haluaa jäädä joksikin aikaa vuorotteluvapaalle. Jos henkilö kuitenkin muutoin jatkaa uraansa entiseen tapaan, ei kyse ole varsinaisesta downshiftaamisesta, vaan ennemminkin paremman työn ja muun elämän tasapainon hakemisesta. Downshiftaamisesta ei myöskään ole kyse silloin, jos henkilö haluaa jäädä pitkäaikaisvapaalle esimerkiksi opiskelua tai väitöskirjan tekemistä varten. Tilanne muuttuu toiseksi, jos ihmiset tällaisia ratkaisuja tehdessään ovat valmiita tinkimään ansio- tasostaan tai uhraamaan uralla etenemisen mahdollisuuksia, samoin jos he käyttävät pitkäaikaisvapaata myös pohtiakseen siihenastista työuraansa sekä etsiessään mahdollisia tulevaisuuden ratkaisuja perinteisen ura-ajattelun tarjoamien liikkuma- varojen ulkopuolelta.

#### Erilaisia suhtautumistapoja

Mielipiteet downshiftingista ovat jakautuneet viime aikojen julkisessa keskustelussa osin melko jyrkästikin puolesta ja vastaan. Monet suhtautuvat ihailevasti ihmisiin, jotka uskaltavat hypätä ulos urakilpailun oravanpyörästä ja jotka asettavat etusijalle yksinkertaisemman ja mielekkäämmän elämäntyylin. Arvostusta tulee varsinkin silloin, kun ihmisten katsotaan luopuneen eettisin perustein henkilökohtaisten etujensa tavoittelusta. Joskus ihmisten kiinnostus downshiftaamista kohtaan mielletään osaksi yleisempää kasvu- ja kulutuskriittistä maailmankuvaa. Paljon puhuttu degrowth- tai slow life -ideologia (ks. esim. Jackson 2009) onkin saattanut vaikuttaa joidenkin ihmisten tekemiin uravalintoihin, mutta on varmasti myös downshiftaajia, jotka ovat päätyneet ratkaisuihinsa aivan toisenlaisin perustein.

Päinvastaista asennoitumista edustavat joidenkin suomalaisen elinkeinoelämän edustajien esittämät puheenvuorot, joissa downshiftaajia syytetään huomion keskittämisestä oman elämänlaadun parantamiseen yhteiskunnan kustannuksella. Hehän haluavat vähentää työntekonsa ja kulutuksensa määrää juuri silloin, kun hyvinvointiyhteiskunnan ylläpitämiseksi tehdyn työn määrää tulisi pyrkiä lisäämään kaikin mahdollisin keinoin. Tyyppiesimerkiksi nostetaan yhteiskunnan kalliisti kouluttama erikoislääkäri, joka ei huutavasta lääkäripulasta huolimatta suostu harjoittamaan ammattiaan ympärivuotisesti, vaan viettää puolet vuodesta Alpeilla laskettelemassa (ks. esim. Schauman 2012). On kuitenkin perusteltua kysyä, kuinka hyvin tällaiset esimerkit edustavat toteutettujen downshiftaamisratkaisujen kirjoa. Yhtä perusteltua on kysyä, kuinka paljon yhteiskunnan hyvinvointi todellisuudessa lisääntyisi, jos kaikki työkäiset ja -kykyiset kansalaiset lähtisivät täysillä mukaan jatkuvasti lisääntyvän tuotannon ja kulutuksen oravanpyörään miettimättä lainkaan omaa jaksamistaan, työn vuoksi tehtyjä uhrauksia tai toimintansa ympäristölle aiheuttamia haittoja.

Monet downshiftaajat ovat epäilemättä kiinnostuneita saamaan työn ja muun elämänsä paremmin tasapainoon tekemällä työtä kohtuullisemmin. Paremman tasapainon

saavuttaminen voi puolestaan edesauttaa työkyvyn ja työn ilon säilyttämistä sekä tätä kautta kannustaa ihmisiä jatkamaan työuraansa pidempään kuin he ehkä muutoin olisivat valmiita tekemään. Yhteiskunnan kannalta kyse ei siten ole yksinomaan uhkatekijästä, vaikka ihmisten lisääntynyt kiinnostus downshiftausta kohtaan sellaisena usein esitetäänkin.

## Onnellisuusmuuri

Eräs downshiftaamisen saamaan mediajulkisuuteen liittyvä ongelma on se, että julkisuudessa esitellään lähinnä sellaisia uramuutoksia, joissa ihmiset vakuuttavat elämisen laatunsa parantuneen merkittävästi sen jälkeen kun he ovat uskaltaneet hypätä pois urakilpailun oravanpyörästä. Todellisuudessa tämänkaltaisten ratkaisujen pohdintaan ja käytännön toteuttamiseen liittyvien kokemusten kirjo saattaa kuitenkin olla paljon monimuotoisempi. Ajatukset radikaalista uravaihdoksesta eivät saa aina varauksetonta kannustusta osakseen yksilön lähiympäristössä – kuten oman työyhteisön tai perheen keskuudessa. Vaikka henkilö luopuisi vapaaehtoisesti saavuttamistaan asemista, muut eivät välttämättä usko näin tapahtuneen, vaan hänen saatetaan ajatella tosiasiasa epäonnistuneen tehtävässään ja tämän vuoksi joutuneen siirtymään vaatimattomampaan asemaan. Vastuiden ja tehtävien uudelleen jako työyhteisössä ei ehkä suju ilman ristiriitoja yhden henkilön lähtiessä downshiftaamaan, eivätkä yksilön uuteen työtilanteeseen liittämät odotukset välttämättä toteudu kaikilta osin. Uuteen rooliin saattaa liittyä myös vähemmän toivottuja piirteitä joihin downshiftaaja ei ole osannut varautua riittävän hyvin ennalta. Myös sopeutuminen tulojen pienentymiseen saattaa osoittautua odotettua vaikeammaksi.

Tällaiset ongelmat ja pettymykset eivät kuitenkaan välity yhtä helposti julkisuuteen kuin menestystarinat, sillä kukapa haluaisi lähteä mainostamaan omia epäonnistumisiaan. Ehkä juuri siksi downshifting-ilmiötä kannattaa lähestyä nykyistä laajemmin myös objektiivisuutta tavoittelevan tutkimuksen keinoin. Tätä kautta saadaan ehkä monipuolisempi kuva yhtä lailla uramuutoksia toteuttaneiden henkilöiden onnistumisen kokemuk-  
sista kuin toteutettuihin muutoksiin liittyvistä varjopuolistakin.

## Uusi vai vanha ilmiö?

Termi downshifting ilmestyi yhteiskunnalliseen keskusteluun Yhdysvalloissa 1990-luvun alussa, jolloin Amy Salzman julkaisi aiheesta käsittelevän teoksen (Saltzman 1992). Sittenkin keskustelua on käyty suhteellisen vilkkaasti etenkin anglo-amerikkalaisissa maissa sekä myös Suomessa muutaman viime vuoden aikana (esim. Bull 1998; Corder 2001; Davis 2010; Drake 2001; Elgin 2010; Faas 2002; Gandolfi & Cherrer 2008; Ghazi & Jones 2004; Hampson & Perkins 2006; Huggins-Cooper 2005; Molloy 2005; Neu 2003; Rajander-Juusti 2010; Schor 1998; Simonen 2012; Van Eyk 2001). Itse ilmiö on toki paljon vanhempi, sillä iän karttuessa ihmiset ovat ennenkin höllentäneet työntekoaan. Erona kuitenkin on se, että aiemmin esimerkiksi johtavassa asemassa oleville ihmisille sallittiin luonnostaan tällainen mahdollisuus ilman mitään muutoksia heidän organisatorisessa asemassaan ja siihen liittyvissä etuuksissa. Nykyajan kiivastahtisessa ja tulosorientoituneessa työelämässä tilanne on sikäli toinen, että jokaisen edellytetään saavuttavan asetetut tulostavoitteet iästä ja muista yksilöllisistä tekijöistä riippumatta. Siten ihmisillä ei ole enää mahdollisuutta samanaikaisesti pitää kiinni asemastaan ja löysätä työtahtia, vaan on tehtävä valinta jommankumman välillä.

Toinen keskeinen muutos aiempiin yhteiskunnallisen kehityksen vaiheisiin verrattuna on se, että läntiset teollisuusmaat ovat saavuttaneet jo suhteellisen korkean aineellisen vaurauden tason. Tämän saavutuksen kääntöpuolena on luonnonvarojen äärimmäisen pitkälle viety ja monilta osin vaikutuksiltaan tuhoisa hyödyntäminen. Näissä oloissa on sekä mahdollista että perusteltua kysyä, onko järkevää jatkaa työnteon ja kulutuksen pakonomaista kasvattamista seurauksista välittämättä, vai päästäänkö myös inhimillisen hyvinvoinnin kannalta parempiin tuloksiin höllentämällä tahtia ja antamalla hieman enemmän hengähdysaikaa niin ihmisille kuin heitä ympäröivälle luonnollekin. Tällainen konteksti tarjoaa luontevan motivaatiopohjan perinteisestä ura-ajattelusta poikkeaville ratkaisuille.

Toisaalta on syytä ottaa huomioon myös se tosiasia, että nykyajan työelämä jakaa ihmiset voittajiin ja häviäjiin. Työurallaan hyvin menestyneillä on mahdollisuudet päästä suhteellisesti paljon suuremmille tuloille ja kasvattamaan varallisuuttaan kuin mihin aiemmin tarjoutui tilaisuus. Keskimmäisiin tuloryhmiin kuuluvien ansiokehitys on puolestaan alkanut polkea paikallaan. Työmarkkinoilla heikoimmassa asemassa olevien tilanne on huonontunut entisestään, ja syrjäytymisriskit ovat lisääntyneet selvästi (esim. OECD 2011). Kaikki merkit viittaavat siihen, että nämä trendit tulevat jatkumaan myös tulevaisuudessa (Dobbs ym. 2012). Tämä panee ihmiset miettimään kahteen kertaan, kannattaako heidän todella luopua vapaaehtoisesti saavuttamistaan asemasta. Tällöin myös potentiaalisten downshiftaajien joukon voidaan odottaa pysyvän suhteellisen rajattuna, vaikka kiinnostus ei-konventionaalisia uraratkaisuja kohtaan olisikin paljon laajempaa palkansaaajien keskuudessa.

### **Tutkimuksen liittyminen dialogisen johtamisen tutkimusohjelman osaksi**

Mahdollisuus päästä tutkimaan empiirisesti suomalaisten downshifting-kokemuksia avautui Tekesin rahoittaman dialogisen johtamisen tutkimusohjelman käynnistymisen myötä vuoden 2012 alussa. Tutkimusohjelman keskeisenä tarkoituksena on tarkastella johtamisen dialogisuuden sekä organisaatioiden luovuuden ja innovatiivisuuden välisiä yhteyksiä (Syvänen ym. 2012). Tampereen yliopistosta käsin johdettuun tutkimusohjelmaan sisältyy viisi osatutkimusta, joista Työterveyslaitoksella toteutettavassa tutkimuksessa tarkastellaan downshiftingia organisaatioiden uusiutumiskyvyn tukena.

Tämän osatutkimuksen lähtökohtana on oletamus siitä, että ihmisillä on nykyajan työelämässä entistä enemmän erilaisia yksilöllisiä uratoiveita, joita myös kiinnostus downshiftaamisesta kohtaan edustaa. Koska näin tapahtuu, myös organisaatioiden on syytä ottaa tällaiset toiveet huomioon ja pyrkiä suhtautumaan niihin rakentavasti varsinkin, jos ne haluavat pitää kiinni osaavista työntekijöistä. Toisaalta organisaatiot eivät voi toimia yksinomaan henkilöstönsä ehdoilla, koska niiden on pystyttävä myös palvelemaan asiakkaitaan mahdollisimman hyvin ja huolehdittava toimintojensa kannattavuudesta. Lisäksi työntekijöitä on pyrittävä kohtelemaan tasapuolisesti. Dialogisuuteen pohjautuvan johtamisen avulla eri osapuolet ehkä oppivat ymmärtämään paremmin toistensa tarpeita ja toiveita, jolloin on myös helpompi onnistua löytämään sekä työntekijän että työnantajan kannalta tarkoituksenmukaisia ratkaisuja.

Kun työntekijän voimavarat ja ammatilliset tavoitteet ovat tasapainossa työelämän vaatimusten kanssa, downshiftaaja saa ehkä uutta virtaa tekemiseensä. Yksilön parantuneen motivaation ja työpanoksen lisäksi järjestelyillä voi olla myönteisiä vaikutuksia koko työyhteisön toimintaan, jolloin myös organisaatio pääsee parempiin tuloksiin. Mutta näihin tuloksiin ei välttämättä päästä helposti, sillä käytännön tasolla yksilöllisten toiveiden toteuttaminen ei välttämättä ole aina täysin ongelmaton.



## **Tutkimuksen viitekehystä**

Olemme lähestyneet tutkimuksessamme downshiftingia yhtenä ihmisten työ- ja urakäyttäytymisessä havaittavan muutoskehityksen ilmentymänä. Kyse on siitä, että ihmiset ovat entistä useammin taipuvaisia esittämään omiin työ- ja urajärjestelyihinsä liittyviä yksilöllisiä toivomuksiaan. Jotkut haluavat lyhentää työaikaansa, toiset joustavampia järjestelyjä työaikojen ja -paikkojen suhteen. Joku saattaa haluta jakaa työnsä toisen henkilön kanssa ja toinen taas poiketa perinteisen, nousujohteisen ura-ajattelun mukaisilta poluilta. Denise Rousseau (2005) kuvaa tällaisia toiveita termillä *I-deals*, suomeksi yksilölliset sopimukset. Kun tällaiset toiveet yleistyvät, ne tuovat myös organisaatioiden henkilöstöjohtamiselle uudenlaisia haasteita. Yhdysvaltalaiset henkilöstöjohtamisen ammattilaiset Cathleen Benko ja Anne Weisberg (2007) ovat käyttäneet termiä työurien massaräätälöinti (*mass career customization*) kuvaamaan joustavaa urasuunnittelumallia, jolla voitaisiin nykyistä paremmin sovittaa yhteen organisaation tarpeet erilaisissa elämäntilanteissa ja työuran vaiheissa olevien työntekijöiden yksilöllisten tarpeiden ja toiveiden kanssa.

Työelämää ja työuraa koskevat valinnat voidaan nähdä myös osana ammatillisen identiteetin rakentamista. Näitä prosesseja voidaan pyrkiä hahmottamaan tarkastelemalla ihmisten työurakertomuksissa kuvattuja taitekohtia ja niihin liittyviä ratkaisupyrkimyksiä (esim. Asforth 2000; Cahill, Giandrea & Quinn 2007; Ibarra 2004; Mirvis & Hall 1994; Roberts & Dutton 2009).

Tutkimuksessa pyrimme selvittämään, miten työpaikoilla on suhtauduttu työntekijöiden kohtuullistamistoiveisiin ja miten tällaiset toiveet on ymmärretty esimiesten ja työyhteisön keskuudessa. Tarkastelemme myös niitä käytännön kysymyksiä, joita työpaikoilla on jouduttu ratkomaan uudelleenjärjestelyjä toteutettaessa. Varsinaisena isona kysymyksenä on sen selvittäminen, ovatko toteutetut järjestelyt tuoneet uutta virtaa ja sisältöä downsiftaajien työntekoon ja ovatko ne vahvistaneet myönteistä suhdetta työnantajaan sekä kannustaneet pysymään pidempään mukana työelämässä. Tavoitteena on myös saada tietoa siitä, miten yksilöllisten toiveiden huomioon ottaminen on vaikuttanut työntekijän sekä työyhteisön uusiutumiskykyyn.

Vaikka tutkimus toteutetaan organisatorisessa kontekstissa ja siten rajaten radikaalimmat työuramuutokset sen kysymyksenasettelujen ulkopuolelle, taustalla on kuitenkin pyrkimys nähdä ihmisten työurakäyttäytymisessä tapahtuvat muutokset osana laajempia työelämän kulttuurisia muutosprosesseja. Jatkossa käytämme rinnakkain termejä *downshifting* ja kohtuullistaminen.

## **Tutkimuksen toteutus**

Olemme lähteneet toteuttamaan tutkimusta kahdessa suurehkossa suomalaisessa organisaatiossa, joista toinen tuottaa kunnallisia palveluja ja toinen toimii media-alalla. Molemmissa organisaatioissa olemme haastatelleet henkilöitä, jotka ovat joko kohtuullistaneet työtään tai suunnitelleet tällaisen ratkaisun toteuttamista. Tarkoituksenamme on toteuttaa yhteensä noin kaksikymmentä työtään kohtuullistaneiden haastattelua. Lisäksi haastatelimme henkilöstöhallinnon edustajia ja esimiehiä sekä järjestämme ryhmäkeskusteluja työyhteisöissä, joissa on kokemuksia yksilöllisiä työjärjestelyjä koskevista toiveista ja niiden toteuttamisesta. Suunnitelmissa on myös haastatella muutamaa ns. raskaan sarjan kohtuullistajaa, jotka ovat päätyneet muita haastateltavia radikaalimpaan uramuutokseen. Näiden haastattelujen tarkoituksena on toimia vertailuaineistona ns. kevyen sarjan kohtuullistaneiden haastatteluille.

Tähän mennessä olemme haastatelleet yhteensä kuuttatoista työtään kohtuullistanutta henkilöä sekä kohdeorganisaatioiden henkilöstöhallinnon edustajia. Haastattelu-

menetelmänä olemme käyttäneet puolistrukturoitua teemahaastattelua. Haastatteluissa on käsitelty seuraavia teemoja: kohtuullistamisen rooli omalla työuralla, kohtuullistamisratkaisujen taustat ja seuraukset, muiden suhtautuminen toteutettuihin ratkaisuihin työpaikalla ja haastateltavan lähipiirissä sekä haastateltavan näkemykset kohtuullistamisesta ja työelämästä yleensä. Työtään kohtuullistaneiden haastatteluista on tähän mennessä litteroitu kolmetoista. Aineiston keruu on vielä kesken, mutta joitakin alustavia havaintoja ja tulkintoja on mahdollista tehdä tähän asti kertyneen aineiston perusteella. Seuraavassa esittämämme havainnot pohjautuvat työtään kohtuullisteiden haastattelujen läpiluuntaan ja alustavaan luokitteluun.

### Joitakin alustavia tuloksia

Tässä luvussa esittelemme aluksi haastateltavien käsityksiä kohtuullistamisesta yleensä. Seuraavaksi käymme läpi kohtuullistamisratkaisujen taustoja ja motiiveja, erilaisia kohtuullistamisratkaisuja, esimiesten ja lähipiirin suhtautumista kohtuullistamisratkaisuihin sekä ratkaisujen vaikutuksia työhön ja omaan elämään. Lopuksi tarkastelemme tutkimuksen tuloksia työurien laadun ja pituuden näkökulmasta.

#### Käsityksiä kohtuullistamisesta

Ensimmäiseksi kannattaa ehkä todeta, että lähes kaikki haastateltavista olivat ainakin jollakin tasolla tietoisia downshifting-ilmiöstä ja siitä käydystä keskustelusta. Ilmiölle annetut määritelmät vaihtelivat jonkin verran sisällöltään. Esimerkiksi erään haastateltavan mukaan *"kai se on sitä että tekee työtä vaan tosiaan kohtuullisessa määrin eikä yritä tehdä kaikkein vaikeimpia ja haastavimpia hommia. Vaan tekee työtä siten kuin on mukavaa"*. Toinen puolestaan sanoi käsittäneensä ilmiön niin, että *"se lähtee henkilön omasta halusta muokata vähän työaikaansa ja ajatella vähän eri tavalla elämäänsä kuin ihan perinteinen viikkotyötuntimäärä... Jotenkin tällaisesta omaehtoisesta joustavuudesta siinä on kysymys"*. Useat haastateltavista liittivät downshiftaamisen ihmisten yleisempään haluun irtautua koko ajan lisääntyvän työnteon ja kuluttamisen oravanpyörästä. Toisaalta jotkut kokivat downshiftaamisen elitistiseksi ilmiöksi eli hyvään asemaan päässeiden ihmisten eteen avautuvaksi mahdollisuudeksi, jolloin he eivät välttämättä olleet tulleet ajatelleeksi sitä, että he voisivat pitää itseäänkin downshiftaajina. *"Se on tavallaan harvojen luksusta että voi tehdä ylipäättään tällaisen valinnan ilman että saa kokonaan kenkää tai ei ole paluuta työelämään"*.

Osa haastateltavista oli noteerannut julkisuudessa esitetyt syytökset siitä, että downshiftaajat ovat itsekkäitä asettaessaan oman hyvinvointinsa etusijalle ja lähtevät vähentämään työnteoa ja kulutusta juuri silloin, kun yhteiskunnan näkökulmasta katsottuna työnteon määrää tulisi lisätä kaikin mahdollisin keinoin. Jotkut ilmaisivat kyllä ymmärtävänsä sen näkökulman, että *"kansakuntana meidän pitäisi kaiken kaikkiaan tehdä enemmän töitä, työuria pitäisi pidentää"* ja että *"downshifting nähdään sille vastakkaisena ilmiönä. Ihmiset lyhentävät työaikaansa tai jättäytyvät pois töistä kokonaan vähäksi aikaa, mikä sitten kansantalouden kannalta ei välttämättä ole kauhean positiivista"*. Toisaalta sama haastateltava totesi seuraavaksi, että *"minusta se välttämättä ei alenna tuottavuutta jos tekee vähän aikaa vähemmän stressaavaa hommaa"*. Lisäksi *"nuoret lapsiperheet tekevät liikaa töitä ja eikä ole aikaa lapsille. Ja sitten downshifting nähdään positiivisena siinä valossa, että ihmiset panostavat mielekkääseen elämään ja näin"*.

Toiset eivät suhtautuneet yhtä ymmärtäväisesti downshiftaajiin kohdistuvaan kritiikkiin vaan ottivat selvästi enemmän etäisyyttä koko nykyaikaiseen työ- ja kulutuskeskeiseen elämäntyyliin. Esimerkiksi eräs haastateltava kysyi että, *"pitääkö töistä ansaita maksimaalinen määrä rahaa?"* Hänen mukaansa

*"tässä maailmassa kun ongelma on se, että ihmisillä on liikaa rahaa, meidän elintasomme on niin iso. Ei tämä maailma taida kestää tätä meidän nykyistä meininkiä loppuun asti. Mitä sillä rahalla tekee, ostaa tavaroita vai? Ihmisillä on muutenkin jo liikaa tavaroita, eivät ne mahdu mihinkään. Matkustaa johonkin, hmm, se on ehkä vähän parempi vaihtoehto. Mutta siinäkin on omat ongelmansa".*

## Ratkaisujen taustat

Vaikka monet haastatelluista olivat selvästi hyvin motivoituneita työhönsä ja valmiita tarvittaessa panostamaan paljonkin päästäkseen työssään mahdollisimman hyviin tuloksiin, he eivät olleet toimineet näin vain päästäkseen etenemään mahdollisimman pitkälle omalla urallaan. Päinvastoin monet näyttivät olevan yleisemminkin elämänasenteeltaan melko etäällä perinteisestä statusajattelusta. Siten erään haastateltavan luonnehdinta heijastaa yleisemminkin tämän joukon keskuudessa esiintyvää suhtautumista työuraansa:

*"Kyllä minä sen verran arvostan itseäni, että voin sanoa suoraan omanneeni [...] aineista enempääkin. Olisin voinut pyrkiä esimiestehtäviin tai olisin voinut pyrkiä johonkin niistä firmoista [...] Mutta en minä tuntenut sellaista hinkua että pitäisi tästä saada jotenkin enemmän aikaiseksi urallaan. Työ on työtä, se tuo elannon ja paljon mielekästä sisältöä elämään, mutta ei se ole minulle mikään kauhean tärkeä tai pääasia, että minun pitäisi saada jotakin erityistä aikaiseksi urallani".*

Jotkut haastateltavista kertoivat suhtautuneensa aiemmin työuraansa kunnianhimoisemmin, mutta elämäntilanteissa tapahtuneiden muutosten tai työelämään liittyneiden kriisien seurauksena suhde työuraan oli muuttunut siten, ettei omaa identiteettiä määritetty enää samassa määrin työn kautta.

Joskus kohtuullistamisratkaisut ovat syntyneet päällisin puolin tarkasteltuna hyvinkin nopeasti. Vaikka monesti erilaiset elämäntilanteen muutokset tai odottamatta avautuneet mahdollisuudet ovat saattaneet toimia ratkaisujen laukaisevina tekijöinä, pidemmällä ajalla tapahtunut vaihtoehtojen kypsyttely on luonut pohjaa ratkaisujen konkreettiselle toteuttamiselle. Monien ratkaisujen kohdalla voidaankin puhua Mitchellin ja muiden tapaan 'suunnittelulla pohjustetuista sattumista' (Mitchell ym. 1999).

## Erilaisia motiiveja

Syyt tehtyihin kohtuullistamisratkaisuihin vaihtelivat aineistossamme melko laajalla skaalalla. Lähes kaikkien kohdalla tehdyille ratkaisuille voitiin tunnistaa useampi kuin yksi syy, mutta ratkaisujen taustat ja motiivien painotukset saattoivat samankin henkilön kohdalla vaihdella eri elämäntilanteissa ja työuran eri vaiheissa. Joillakin näytti olevan keskeisenä motiivina yleisempi arvopohjainen pyrkimys irtautua nykyaikaisesta kulutuskeskeisestä elämäntyylistä. Nämä haastateltavat olivat halukkaita sopeuttamaan kulutustottumuksiaan siten, että he saattoivat tulla toimeen pienemmilläkin ansioilla. Jotkut haastatelluista halusivat saada enemmän aikaa muille asioille kuten perheelle tai tärkeäksi koetuille aktiviteeteille. Jotkut kokivat, että työn vaatimat uhraukset eivät olleet tasapainossa työstä saatujen palkintojen kanssa. Joissakin tapauksissa ratkaisun taustalla vaikutti ammatilliseen kriisiin ajautuminen. Laukaisevana tekijänä saattoi myös olla jokin organisaation muutostilanne tai henkilön kohtaamat terveysongelmat.

Esimerkkinä pyrkimyksestä välttää liiallista uupumista voidaan mainita erään haastateltavan kertomus osa-aikaiseksi jäämisestään: *"Silloin minä rakensin taloa. Minulla oli vähän semmonen fiilis silloin että menen ihan puhki enkä jaksa painaa töitä*

ollenkaan. Otin sitten vaan ja kysyin, että onko mahdollista tehdä 4-päiväistä viikkoa ja otin maanantait vapaaksi". Myöhemmässä vaiheessa juniorivalmennus "vei niin paljon arki-illat ja viikonloput, niin tuli taas semmonen olo, että pitää jostain saada vähän happea tähän hommaan.". Lisäksi hän kertoi uusimmasta osa-aikaisuudestaan että "nyt tuo kolme kuukautta, nuo maanantait ihan törkeästi yritin käyttää vain oman itseni hyväksi, kävin hiihtämässä ja jotakin semmoista liikuntaa koitin harrastaa... Se on kanssa jännää että kun on kasvanu tähän suomalaiseen yhteiskuntaan, siitäkin meinaa tulla huono omatunto että otat sitä aikaa itsellesi".

## Erilaisia ratkaisuja

Ensiksikin voidaan todeta, että useimmat haastateltavistamme eivät ole suinkaan päätyneet tekemään vain yhtä yksittäistä kohtuullistamisratkaisua, vaan monet heistä ovat pyrkineet toteuttamaan yksilöllisiä valintoja aiemminkin työuransa aikana.

Haastateltavien toteuttamat kohtuullistamisratkaisut vaihtelivat sisällöiltään melko huomattavasti. Jotkut olivat siirtyneet tekemään lyhyempää työaikaa, toiset luopuneet esimiestehtävistä, jotkut jääneet vuorotteluvapaalle ja jotkut taas siirtyneet osa-aikaeläkkeelle. Kaikki tehdyt ratkaisut eivät välttämättä täyttäneet tiukasti tulkittuna downshiftaamiselle asetettuja kriteerejä, mutta tarkasteltaessa laajemmin haastateltujen aiempaa urakehitystä ja siihen liittyneitä valintoja kävi ilmi, että monet olivat tehneet työurallaan useitakin konventionaalisista urakäyttäytymisen malleista poikkeavia ratkaisuja. Esimerkiksi eräs lyhennettyä työaikaa tekevä haastateltava totesi, että

*"tämä on toinen kerta kun teen tällaista lyhyempää, varmaan jonkun viitisen vuotta sitten minulla oli toinen jakso kun tein myös sellaista nelipäiväistä viikkoa. Kyllä minua sillä tavalla kiinnostavat sellaiset järjestelyt. Ja varmaankin jos taloudellinen tilanne antaisi myöten, niin olisin koko ajan [lyhyemmällä työajalla]. Mutta tavallaan minulla itselläni on siihen aina ollut jokin sellainen muu syy, minkä vuoksi olen hakenut sitä työajan lyhennystä".*

Osa haastateltavista oli toiminut esimiestehtävissä, mutta ovat omasta halustaan siirtyneet jossain vaiheessa muihin tehtäviin. Keskeisiä syitä esimiestehtävistä luopumiselle olivat epätyytyttäväksi tai henkisesti liian kuormittavaksi koettu työ sekä halu kehittyä ammatillisesti. Esimiestehtävistä luopuminen on koettu lähinnä suurena helpotuksena ja uusien uramahdollisuuksien avautumisena. Esimiestehtäviin on suhtauduttu lähinnä yhtenä tehtävänä muiden joukossa, eikä siihen näyttänyt liittyvän erityisempää statukseen perustuvaa hohtoa, josta luopuminen olisi koettu vaikeaksi. Kuten eräs osa-aikaeläkkeelle siirtynyt haastateltava totesi,

*"mä koen sillä lailla, että mun tehtävät ja asiat ovat muuttuneet. En mä luopunu mistään. Kun tää on semmonen asia, että mulle nää ei oo mitään semmosia egojuttuja. En mä mistään esimiestehtävistä oo luopunu, vaan mun tilanne on muuttunu. Mä oon jääny osa-aikaeläkkeelle ja se tuo mukanaan tietyt muutokset. Se vaan on näin, ja enemmän tai vähemmän ne on hyväksyttävä. Tää ei oo mulle ollu semmonen luopuminen."*

## Toteutettujen ratkaisujen vaikutukset omaan työhön

Haastateltavat kuvasivat kohtuullistamisratkaisujen vaikutuksia omaan työhön ja muuhun elämään lähes yksinomaan myönteiseen sävyn. Työssä ilmenevät myönteiset vaikutukset näkyivät motivaatiossa ja työvireessä. Työstä palaututtiin paremmin ja työaikaa käytettiin tehokkaammin. Haastateltavat olivat myös lähes poikkeuksetta yhtä mieltä siitä, että vaikka toteutetut kohtuullistamisratkaisut vähensivätkin heidän

tekemiensä työtuntien määrää tai pitivät heitä pidempiä ajanjaksoja poissa aktiivisesta työelämästä, heidän tosiasiallinen työpanoksensa ei supistunut läheskään vastaavasti, vaan saadut joustomahdollisuudet toivat selvästi lisää virtaa heidän työntekoonsa.

Moni haastateltava toi esille, ettei pelkästään työhön käytetty aika ratkaise työpanoksen määrää eivätkä varsinkaan aikaansaannosten laatua. Monet lyhennettyä työaikaa tekevistä kokivat saavansa saman verran tai joskus jopa enemmänkin aikaiseksi työskentelemällä tiiviimmässä aikataulussa. Mahdollisuus säädellä omaa ajankäyttöä yksilöllisten tarpeiden mukaan koettiin tärkeäksi myös työn rasituksista palautumisen kannalta. Kun palautumiseen oli riittävästi aikaa, töihin mentiin uusin voimin ja työhön käytettyä aikaa voitiin käyttää tehokkaammin.

Myös pidempien irtiottojen, kuten vuorotteluvapaan, jälkeen työn äärelle palattiin uusin voimin ja ajatuksin. Kiireisen arjen tiimellyksessä ei useinkaan ole voimia eikä aikaa pysähtyä pohtimaan keinoja kadonneen työnilon uudelleen löytämiseksi tai omasta hyvinvoinnista ja jaksamisesta huolehtimiseksi. Joskus pidempi irtautuminen oravanpyörästä saattaa olla välttämätöntä, jotta omaa työuraa voidaan lähteä rakentamaan aiempaa kestävämmälle pohjalle. Erään haastateltavan kohdalla vuorotteluvapaalle jääminen mahdollisti voimavaroja kuluttavista asenteista ja toimintatavoista luopumisen sekä uusien, voimavarojen käytön kannalta tarkoituksenmukaisempien ajattelutapojen ja rutiinien omaksumisen. Vuorotteluvapaalta palattuaan hän oli onnistunut rajaamaan työtään luopumalla joistakin ydintehtävänsä kannalta vähemmän tärkeistä rooleista, jotka olivat alkaneet kaiken muun työn ohella aiheuttamaan kohtuutonta kuormittumista. Eräs vuorotteluvapaalla ollut haastateltava koki suhteensa työhön muuttuneen järkipäisemmäksi ja työstä aiheutuneet, kuormittavat tunnekuohut olivat vähentyneet pidemmän irtioton ansioista.

#### *Luovuus kärsii jatkuvan kiireen keskellä*

Luovaa ongelmanratkaisua vaativissa tehtävissä työskentelevät korostivat, etteivät luovat ratkaisut synny useinkaan virka-aikana työpöydän ääressä istuessa, vaan parhaat oivallukset syntyvät usein rentoutumisen tilassa silloin, kun ongelmia ei työstetä aktiivisesti mielessä. Ajallisesti joustavampien työjärjestelyjen katsottiin palvelevan myös luovaa ongelmanratkaisua:

*"Niin, mä oon melko varma, että ne asiat pyörii sun jossain, vaikket sä niitä silleen mietikään aktiivisesti ja oo koko ajan tässä, niin siellä tapahtuu jotain siellä. Mulla on ollu koko tän ajan, kun mä oon ollu näissä tietokonehommissa, niin ollu kohtuu hyvä ongelmanratkaisukyky, ja se on varmaan just siitä, että se prosessoituu tuolla, että mä voin yöllä herää joskus ja sit mulla on joku juttu mielessä, että näin se menee. Ja netin kautta tietysti löytyy kanssa paljon hommia tai apua näihin ongelmanratkaisuihin. Se on kyllä semmonen, että tälläsessä duunissa osittain sä oot 24/7 siinä töissä, vaikket sä ookaan fyysisesti täällä työpaikalla läsnä. Silleen se vähän menee väkisinkin, ettet sä pysty kokonaan heittäjän pois niitä juttuja. Sulla voi olla joku ihan seinä vastassa, että tästä ei tuu mitään, me ei saada tätä hommaa eteenpäin. Mutta sit kun sä meet siitä vähäks aikaa pois ja tuut uudestaan, niin sitä pystyykin jotenkin kattoon ihan eri näkövinkkelistä."*

Erään toisen haastateltavan mukaan kohtuullistaminen

*"on vaikuttanu paljonkin siinä mielessä, että jos nyt puhutaan luovuudesta ja suunnittelusta, niin kaiken suunnittelutekemisen kivijalka on se, että on aikaa ajatella ja miettiä ja suunnitella sitä asiaa. Silloin, jos on kaiken aikaa koko ajan kova kiire ja asiat painaa päälle ja sulla ei oo hetken rauhaa, niin silloin luovuus kärsii siitä erittäin paljon. Tässä mielessä tämmöselle, siis kaiken luovuuden ja*

*tämmösen pohjana on minun mielestä ainakin näissä meidän töissä se, että on seesteinen ja tasapainoinen mieli. Silloin, kun on paha mieli ei pysty suunnittelemaan mitään kaunista. Se on aika mahdoton ajatuskin."*

Kohtuullistamisen ei ole koettu myöskään vaikuttaneen negatiivisesti haastateltujen urakehitykseen.

*"En mä usko, että se on mitenkään vaikuttanu. Ei ainakaan negatiivisesti. Varmaan positiivisesti, mä oon ollu varmaan sit vaan parempi työntekijä". "Just niin kuin nyt tänä keväänäkin, onhan se ihan selvä, että jos sä oot ihan puhki, niin näistä hommista ei tuu mitään. En mä ainakaan koe, että se ois ollu negatiivista, että mä olisin jääny jostain paitsi tai mua ois jotenkin hyllytetty sen takia, että mä olisin pitäny näitä pätkiä, en mä koe silleen".*

#### *Uudelleenjärjestelyjen vaikutukset työyhteisössä*

Monet haastateltavista näkivät kohtuullistamisratkaisujensa vaikuttaneen pääsääntöisesti myönteisellä tavalla työyhteisöjensä toimintaan, vaikka toki ne monesti teettivät esimiehillä paljon lisätöitä ja joskus yhden työntekijän työpanoksen väheneminen saattoi lisätä jonkin verran toisten työkuormaa. Mutta kuten esimerkiksi eräs haastateltava totesi,

*"en mä tiedä edes, näkyyks se mitenkään kauheasti, kun se on kuitenkin aika pieni ero se 10 % siitä työajasta. Täällä ihmiset on muutenkin aika liukuvalla työajalla. Että jos joku ihminen lähtee, niin kuin mä nyt lähden siinä puoli neljän-neljän haarukassa, yritän lähteä kotia, niin ei se oo mitenkään poikkeuksellisen aikaisin, että näyttäis mitenkään kauhean työtä vieroksuvalta". Ja joka tapauksessa "semmoinen jousto puolin ja toisin helpottaa elämää ja antaa tavallaan kunnioitusta. Tai miten nyt sanoisin, että kun asiat tehdään puolin ja toisin yhteiseksi hyväksi, niin se motivoi vähän paremmin kuin se, että tää nyt on vaan sovittu, että tää asia tehdään näin".*

#### *Dialogin merkityksestä*

Dialogisen johtamisen tutkimusohjelman yleisen tutkimustehtävän kannalta kiinnostava havainto on se, että moni haastateltavista on tuonut esille esimiesten suhtautumisen ja vuorovaikutuksen dialogisuuden merkityksen onnistuneiden kohtuullistamisratkaisujen löytymiselle. Kohtuullistamistoiveisiin suhtautumisessa oli paljon vaihtelua, joka liittyi esimiesten asenteisiin ja vuorovaikutustyyliin sekä toisaalta työpaikan kulttuuriin piirteisiin. Kohtuullistamistoiveiden puheeksi ottaminen ei ollut aina ollut helppoa, mutta paljon tuotiin esille myös myönteisistä kokemuksista. Pahimmillaan kyvyttömyys rakentavan keskustelun käymiseen oli johtanut esimiehen ja työntekijän keskusteluyhteyden täydelliseen katkeamiseen kuukausiksi.

Eräänä tärkeänä onnistuneisiin ratkaisuihin pääsemisen edellytyksenä näytti olevan se, että ihmiset saattoivat puhua työpaikallaan vapaasti omista työhön liittyvistä toiveistaan ja että esimiehet kuuntelivat työntekijöiden toiveita ja pyrkivät myös ottamaan ne mahdollisuuksien mukaan huomioon. Tähän liittyen eräs haastateltava totesi, että *"työn olennainen osa täällä esimiestyössä on sitä, että sinä keskustelet taukoamatta ja loputtomasti"*. Toinen haastateltava sanoi esimiehensä todenneen hänen vuorotteluvapaaideastaan heti *"että joo ei hän näe siinä mitään estettä"*. Samalla esimies tosin lisäsi haluavansa, *"että sä teet semmosen suunnitelman siitä, että mitä sä itse teet ja mitä tekee sun sijainen"*. Ylipäänsäkin toiveeksi nousi se että työelämässä tulisi toimia *"positiivisesti, avoimesti, ja sitten yhdessä pohtien"*. Se

*ensimmäinen lähtökohta olis se, että hei loistavaa, mietitäänpä yhdessä, mikä se voisi olla”.*

Osalla haastateltavista oli ollut myös huonoja kokemuksia esimiesten suhtautumisesta heidän esittämiinsä kohtuullistamistoiveisiin. Eräs haastateltava olisi halunnut tehdä lyhyempää työaikaa lasten ollessa pieniä, mutta miesvaltaisessa työyhteisössä tällaisiin toiveisiin ei suhtauduttu kovin ymmärtäväisesti:

*”Sit tavallaan itellä oli semmonen ajatus, että halusin olla, jos nyt esimerkiksi lapset on kipeenä, että vähän vaimon kanssa vuorotellaan sitä hommaa, ettei se oo yksin siellä, ja halusinkin olla mukana siinä touhussa. Tuolla [työpaikalla] ei kyllä sitä tajuttu ollenkaan [...] Se koettiin sellaisena lintsamisena. Mä jouduin aika hankalaan välikäteen. Sit mä olin hoitovapaalla lasten kanssa puol vuotta, niin sehän oli jo semmonen, siitä sai jo semmosen leiman vähintäänkin, että on jotenkin aika ihme tyyppi [...] Kaikki noi [perhevapaat] oli aika ison väännön kautta, ettei niitä pystytty käsittään siellä [työpaikalla] ollenkaan.”*

Tilanteen teki erityisen hankalaksi se, että haastateltavan oma esimies *”oli just se huonoin lenkki tässä koko hoidossa. Mulla oli muun muassa semmosia jaksoja sen kanssa, että meillä oli kuukausia, että mä en keskustellu sen esimiehen kanssa mitään. Meni puhevälit oikeastaan sen homman takia. Siinä on aika helppo tehdä sit töitä.”* Samalla haastateltavalla oli kuitenkin myös selvästi toisenlainen kokemus uuden esimiehen kanssa. *”Mulla on semmonen esimies, että se kyllä lupaa kaikki. Mä en tiedä sit loppujen lopuks, mitä se ajattelee, mutta ei sen kanssa oo ikinä ollu vaikee tällaisia järjestää”.*

Kohtuullistamistoiveiden kuuntelu ja ratkaisujen löytyminen rakentavassa hengessä käydyn keskustelun tuloksena oli monen haastateltavan kohdalla vahvistanut työnantajaan sitoutumista sekä myös halukkuutta vastavuoroiseen joustamiseen tarvittaessa. Kun osa-aikaeläkkeelle siirtyneelle työntekijälle onnistuttiin löytämään tarkoituksenmukainen rooli, hänen osaamisensa oli mielekkäässä käytössä ja hyödyksi koko työyhteisölle.

#### Vaikutukset omaan ja läheisten elämään

Kun työelämässä mukana oleva henkilö lähtee suunnittelemaan muutoksia omaan työjärjestelyihinsä, hän joutuu luonnollisesti ottamaan huomioon myös omien perheenjäsentensä ja muiden läheisten ihmisten suhtautumisen asiaan. Lähes kaikki haastatelluista kertoivat puolison tai muun lähipiirin suhtautuneen varsin myönteisesti ja kannustavasti heidän kohtuullistamisratkaisuihinsa. Keskeisenä syynä lienee se, että kohtuullistamisratkaisujen myönteiset vaikutukset heijastuivat myös kotioloihin ja perheen hyvinvointiin. Esimerkiksi erään haastateltavan mukaan

*”vaimo nyt on silleen, että hän suosittelee minulle varmaan sitä [lyhennettyä työaikaa] säännöllisesti. Hän on varmaan huomannut kanssa sen, että jotain tapahtuu parempaan suuntaan näillä jaksoilla. Se on ihan että vaikka ei mitenkään eletä missään yltäkylläisyydessä, velkaa on paljon ja näin, mutta kuitenkin hän on pitänyt sitä vaan hyvänä asiana.”*

Toinen haastateltava taas totesi monen kyllä ihmetelleen *”sitä että miten mulla on varaa semmoseen. Mutta mun ystäväpiiri ja lähipiiri on niin samanhenkistä, että en oo kokenu semmosta ilkeätä kateellisuutta, tai sit mä en vaan osaa ottaakaan myöskään niitä semmosina.”* Kolmas totesi että aiemman aviopuolison kanssa olisi ehkä ollut vaikeampi irtautua status- ja kulutuskeskeisestä elämänpiiristä, mutta myöhemmässä elämänvaiheessa tätä rajoitetta ei enää ollut.

Työn ulkopuolisen elämän kannalta eri kohtuullistamisratkaisuilla oli pääsääntöisesti kahtalaisia vaikutuksia. Yhtäältä ihmiset saavat enemmän aikaa muille aktiviteeteille, läheisille tai omasta terveydestään huolehtimiseen. Toisaalta ne merkitsevät myös tulojen ainakin jonkinasteista pienentymistä. Viimemainitun osalta erään haastateltavan mukaan

*"sehän on ihan selvä asia että on on miettinyt mitä se merkitsee ja miten sen kanssa eletään. Mutta mun palkka on sen verta hyvä, että mä pystyn jäämään osa-aikaeläkkeelle, joskin tilannehan on silloin se, että asunnot on maksettu ja velat on pois ja on tietoinen siitä, että silloin kun ollaan osa-aikaeläkkeellä tai eläkkeellä, niin ei silloin velkoja makseta tai isoja velkoja oteta, että silloin pitää asiat olla sen suhteen kunnossa. Ja toki se on tietysti vaikuttanu sen, että täytyy elää säästäväisemmin, ja itse koen, että mä elän aika säästäväisesti. Jos nyt arvioidaan toimeentuloa tästä näkökulmasta, niin ei mulla oo taloudellisesti mitään ongelmia tän suhteen tullu justiin sen takia, että kun lainat on pois ja säästäväisesti elää ja kohtuullisesti elää, niin se tilanne on tämä. Jostakin on luovuttava. Ei se ole kovin epäoikeudenmukaista, että jos tekee vaan 60 % niin saa vähemmän palkkaa, vaan kyllä se on ihan oikeudenmukaista sekin".*

Vastapuolena on kuitenkin lisääntyneiden ajallisten resurssien tuoma helpotus arkielämään. *"Ihan eri asia lähteä töistä puoli neljältä tai kuudelta. Mitä sinä päivänä vielä saa aikaiseks sitten kotielämässä".* Ja *"sitten kun sä teet sitä lyhyempää työviikkoa, niin jotenkin sitä on paljon semmonen parempi olo, että jaksais mennä varmaan vähän lyhyemmälläkin kesälomalla. Ainakin semmonen fiilis mulla on".*

Eräs haastateltavista korosti vuorovaikutusta, joka vallitsee työn ja työn ulkopuolisen elämän välillä.

*"Minun mielestäni silloin, kun työssä menee hyvin ja kotona menee hyvin, niin nämä tukevat toisiaan. Ei voi olla niin että jollain ihmisellä menee työssä erittäin hyvin ja kotona erittäin huonosti tai päinvastoin, koska minun mielestäni tässä on [oltava] jonkun näköinen tasapaino. Silloin, kun on draivi päällä molemmissa, niin kaikki on silloin hyvin. Jos toinen ontuu niin sitten ontuu toinenkin".*

#### Tulevaisuuden suunnitelmia

Muutamilla haastattelemistamme henkilöistä eläkkeelle siirtyminen oli suhteellisen lähellä, kun taas jotkut nuoremmista käyttivät lisääntyneitä ajallisia resursseja myös tulevaan työuraansa liittyvien vaihtoehtojen pohdintaan. Yleisesti voidaan kuitenkin sanoa, että monilla mahdollisuuden saaminen senhetkistä elämäntilannetta vastaaviin työjärjestelyihin ja uraratkaisuihin näytti vaikuttaneen melko ratkaisevalla tavalla siihen, että he olivat edelleen valmiita jatkamaan työntekoaan nykyisen työntajansa palveluksessa. Kääntäen voidaan sanoa, että ilman tällaisten mahdollisuuksien avautumista seuraukset olisivat saattaneet olla paljon huonompia niin yksilöiden itsensä, heidän lähiympäristönsä ja heidän työnantajiansa näkökulmasta. Syynä on se, että ihmiset eivät yleensä lähde downshiftaamaan turhan päiten tai pelkästä kokeilunhalusta, vaan todellisten tarpeidensa ohjaamana. Mitään erityistä itsekkyyttä ei näiden ratkaisujen takaa ole kovin helppo löytää.

Moni haastateltavista piti oman hyvinvointinsa ja työvireensä ylläpitämisen kannalta tärkeänä, että heillä olisi myös tulevaisuudessa mahdollisuus kohtuullistaa työtään ainakin ajoittain. Jotkut jo pidempään lyhennettyä työaikaan tehneistä toivoivat voivansa jatkaa samalla tavalla. Osa haastateltavista olisi halunnut lyhentää työaikaansa, jos heillä olisi ollut siihen taloudellisia mahdollisuuksia ja jos työnantajan suhtautuminen tällaisiin toiveisiin olisi ollut myönteisempiä.



## Työn kohtuullistamisella parempia ja pidempiä työuria?

Arvioitaessa kohtuullistamisratkaisujen merkitystä työurien kannalta on syytä korostaa, että yksilöiden ratkaisut syntyvät yleensä monien tekijöiden summana ja että ratkaisujen seuraukset ovat riippuvaisia monista muistakin työelämään ja elämäntilanteisiin liittyvistä tekijöistä. Tutkimusasetelmasta johtuen emme luonnollisestikaan voi sanoa mitään varmaa kohtuullistamisratkaisujen vaikutuksista haastattemiemme henkilöiden työurien pituuteen. Suhteellisen varmalla pohjalla olemme kuitenkin todetessamme, että useimpien haastateltavien kohdalla kohtuullistamisratkaisuilla on ollut merkittävä rooli heidän työuriensa laadun kannalta. Monen kohdalla kohtuullistamisratkaisujen myönteiset vaikutukset työurien laatuun saattavat heijastua pitkällä aikavälillä myös työurien pituuteen.

Useilla haastateltavilla kohtuullistamisen keskeisenä motiivina oli mitoittaa työelämän vaatimukset siten, että aikaa ja voimavaroja riittää muuhunkin kuin työhön. Suhde työhön voi pysyä myönteisenä vain silloin, kun ihmisen ei tarvitse työnsä vuoksi tehdä kohtuuttomalta tuntuvia uhrauksia yksityiselämässään. Tällöin hän on todennäköisesti motivoituneempi pysymään työelämässä pidempään. Myös elämäntilanteiden kannalta on tärkeää, että aikaa voimavaroja jää riittävästi muuhunkin kuin työtehtävien hoitamiseen. Moni haastateltavista kertoi voimavarojensa olevan paremmin käytössä kohtuullistamisratkaisujensa ansiosta.

Mahdollisuus säädellä voimavarojen käyttöä ja kohdentamista vaihtuvissa elämäntilanteissa on omiaan tukemaan työkyvyn myönteistä kehittymistä. Mahdollisuudet työjärjestelyjen yksilölliseen räätälöintiin luovat edellytyksiä työelämään osallistumiselle silloinkin, kun täysipainoinen työelämään osallistuminen ei ole mahdollista alentuneen toimintakyvyn vuoksi. Työntekijän voimavaroihin sopivasti mitoitettu työ saattaa ratkaisevalla tavalla tukea sairaudesta toipumista ja toimintakyvyn palautumista siten, että työelämään osallistumisen edellytykset säilyvät hyvinä myös tulevaisuudessa. Muutama haastateltavista oli terveydellisistä ongelmistaan johtuen jäänyt vuorotteluvapaalle saadakseen mahdollisuuden kipeästi tarvitsemaansa lepoon ja toipumiseen sen jälkeen kun he olivat ensin yrittäneet sinnitellä työssään puolikuntoisina. Jotkut terveydellisiä ongelmia kohdanneista haastateltavista näkivät tällaisen työstä irtautumisen mahdollisuuden määrääjäksi ainoana ja myös omalta kannaltaan mielekkäämpänä vaihtoehtona pitkälle sairauslomalle joutumiselle.

Haastateltavien työurien taitekohtia koskevien kuvausten perusteella on tulkittavissa, että joidenkin kohdalla kohtuullistamisratkaisuilla on todennäköisesti ollut merkittävä rooli vakavien motivaatio-, jaksamis- ja työkykyongelmien kehittymisen ennaltaehkäisemisessä. Kohtuullistamisratkaisuillaan moni haastateltava on pyrkinyt hallitsemaan kuormittavia elämäntilanteita ja työuran kriisivaihteita säätelämällä voimavarojensa käyttöä mahdollisimman tarkoituksenmukaisella tavalla. Sekä laadullisesti että ajallisesti kestävien työurien kannalta yhä merkittävämmäksi tekijäksi saattaakin jatkossa muodostua yksilöiden kyky ja mahdollisuus etsiä aktiivisesti työuransa eri vaiheissa yksilöllisiä ratkaisuja, joiden avulla he voivat muokata ja tasapainottaa työelämän vaatimuksia voimavarojensa ja kulloisenkin elämäntilanteensa kannalta mielekkäällä tavalla.

Arvioidessaan kohtuullistamisratkaisujensa merkitystä työuriensa kannalta moni haastateltavista oli sitä mieltä, että mahdollisuudet työn kohtuullistamiseen ovat vaikuttaneet ja tulevat jatkossakin vaikuttamaan heidän haluunsa ja mahdollisuuksiinsa osallistua työelämään. Kohtuullistamisratkaisut voidaankin ehkä tulkita oman työuran proaktiiviseksi tuunaamiseksi. Niiden ansiosta haastateltavamme ovat onnistuneet säätelämään työnsä vaatimuksia siten, että ne ovat paremmin tasapainossa omien elämänarvojen, uraodotusten, toimintakyvyn ja terveydentilan sekä muuttuvien elämäntilanteiden ja hoivavelvoitteiden asettamien vaatimusten kanssa.

## Tutkimuksen jatko

Tutkimustyömme tässä vaiheessa on syytä korostaa, että edellä esitetyt havainnot pohjautuvat aineiston alustavaan ja osin epäsystemaattiseen tarkasteluun. Tarkoituksenamme on täydentää aineistoa yksilö- ja ryhmähaastatteluilla sekä jatkaa aineiston systemaattista analysointia alkuperäisten tutkimustehtävien mukaisesti. Tulemme myös jäsentämään aineistoa yleisten työelämän kulttuuristen muutosten taustaa vasten.

## Kirjallisuus

- Ashforth, B. (2000) *Role Transitions in Organizational Life: An Identity-based Perspective*. LEA, Inc.
- Benko, C. & Weisberg A. (2007) *Mass Career Customization: Aligning the Workplace With Today's Nontraditional Workforce*. Cambridge, MA: Harvard Business School Press.
- Bull, A. (1998) *Downshifting – The Ultimate Handbook*. London: Thorsons.
- Cahill, K. E., Giandrea, M. D. & Quinn, J. F. (2007) *Down Shifting: The Role of Bridge Jobs After Career Employment*. Issue Brief 06, The Center of Aging and Work at the Boston College, April.
- Corder, N. (2001) *Escape from the Rat Race: Downshifting to a Richer Life*. Elliot Right Way Books.
- Davis, K. (2010) *Irti oravanpyörästä*. Helsinki: Nemo.
- Dobbs, R., Madgavkar, A. & Barton, D. (2012) *The World at Work: Jobs, Pay and Skills for 3.5 Billion People*. New York: McKinsey Global Institute.
- Drake, J. D. (2001) *Downshifting: How to Work Less and Enjoy Life More*. New York: Berrett-Koehler Publishers.
- Elgin, D. (2010) *Voluntary Simplicity: Toward a Way of Life That Is Outwardly Simple, Inwardly Rich*. New York: Harper.
- Faas, A. (2002) *Ballast abwerfen. Downshifting – damit das Leben leichter wird*. Freiburg: Herder.
- Gandolfi, F. & Cherrer H. (2008) *Downshifting: A Theoretical and Practical Approach to Living a Simple Life*. Hyderabad: Icfai University Press
- Ghazi, P. & Jones J. (2004) *Downshifting: A Guide to Happier Simpler Living*. London: Hodder & Stoughton Ltd.
- Hall, B. P. (2006) *Values Shift: A Guide to Personal and Organizational Transformation*. Resource Publications. Eugene, OR: Wipf and Stock.
- Hampson, J. & Perkins G. (2006) *Life swap: The essential guide to downshifting*. Impact Publishing Ltd.
- Huggins-Cooper, L. (2005) *Downshift to the Good Life: Scale it Down and Live it Up*. Infinite Ideas Limited.
- Ibarra, H. (2004) *Working Identity: Unconventional Strategies for Reinventing Your Career*. Cambridge, MA: Harvard Business School Press.
- Jackson, T. (2009) *Prosperity without Growth: Economics for a Finite Planet*. London: Earthscan Ltd.
- Mirvis, P. H. & Hall D. T. (1994) Psychological success and the boundaryless career. *Journal of Organizational Behavior* 15 (4), 365–380.
- Mitchell, K. E., Levin, A. S. & Krumboltz, J. D. (1999) Planned Happenstance: Constructing Unexpected Career Opportunities. *Journal of Counseling and Development* 77 (2), 115–124
- Molloy, A. (2005) *Stop Living Your Job, Start Living Your Life: 85 Simple Strategies to Achieve Work/Life Balance*. Berkeley, CA: Ulysses Press.
- OECD (2011) *Divided We Stand: Why Inequality Keeps Rising*. Paris: OECD.
- Rajander-Juusti, R. (2010) *Kohtuus kaikessa: Enemmän elämää vähemmällä*. Helsinki: Minerva.

- Roberts, L. M. & Dutton J. E. (toim.) Exploring Positive Identities and Organizations: Building a Theoretical and Research Foundation. New York: Psychology Press.
- Rousseau, D. M. (2005) I-deals: Idiosyncratic Deals Employees Bargain for Themselves. New York: M. E. Sharpe.
- Saltzman, A. (1992) Downshifting: Reinventing Success on a Slower Track. New York: Perennial.
- Schauman, S. (2011) Työelämä ei ole mikään elinkautinen. EVA:n toimitusjohtaja Matti Apusen haastattelu. Nykypäivä 12/2011, 10–11.
- Schor, J. B. (1998) The Overspent American: Upscaling, Downshifting, and the New Consumer. New York: Basic Books.
- Simonen, L. (2012) Poluilta poikkeamisen taito. Helsinki: Voimapaja.
- Syvänen, S., Kasvio, A., Loppela, K., Lundell, S. Tappura, S. & Tikkamäki, K. (2012) Dialoginen johtaminen innovatiivisuuden tekijänä: Tutkimusohjelman teoreettiset lähtökohdat, tutkimuskysymykset ja toteutus. Helsinki: Työterveyslaitos
- Van Eyk McCain, M. (2011) Downshifting Made Easy: How to Plan for Your Planet-friendly Future. Winchester, UK & Washington, USA: O Books.

---

---

## Organisaatioluottamus, esimies-alaissuhde ja työhyvinvointi

**Sirpa Koponen<sup>1</sup>, Anna-Maija Lämsä<sup>1</sup>,  
Melina Kärkäs<sup>1</sup> & Marianne Ekonen<sup>2</sup>**

<sup>1</sup>Jyväskylän yliopisto

<sup>2</sup>Jyväskylän ammattikorkeakoulu

---

### Abstrakti

Tutkimuksessa vastataan seuraavaan kysymykseen: Miten organisaatioluottamus ja esimies-alaissuhde ovat yhteydessä alaisten kokemaan työn imuun? Alakysymyksinä selvitetään: Lisääkö alaisen kokeman luottamuksen taso hänen kokemaansa työn imua ja miten se vaikuttaa työn imun eri osatekijöihin? Lisääkö alaisen kokeman esimies-alaissuhteen laatu hänen kokemaansa työn imua ja miten se vaikuttaa työn imun eri osatekijöihin? Tutkimus on luonteeltaan kvantitatiivinen kyselytutkimus, joka toteutettiin kahdeksassa pk-yrityksessä. Perusjoukon muodostaa yritysten palveluksessa tutkimuksen tekovaiheessa ollut henkilöstö. Kyselyn vastausprosentti on 41,8 (n = 163). Tulokset osoittavat, että mitä korkeammaksi alaiset arvioivat tunneperustaisen organisaatioluottamuksen ja esimies-alaissuhteensa laadun, sitä useammin he kokevat tuntevansa työn imua. Tunteisiin perustuva luottamus selittää parhaiten alaisten työhön uppoutumista, johon esimies-alaissuhteella ei ollut tilastollisesti merkitsevää vaikutusta. Esimies-alaissuhde selittää parhaiten tarmokkuutta. Tulos tukee aikaisemmissa tutkimuksissa saatuja tuloksia työn voimavaratekijöiden ja työn imun yhteydestä. Työn imun kokemisessa näyttää sosiaalinen työympäristö olevan esimiestä merkittävämmässä asemassa pk-yrityksissä. Työn imun riskitekijöiksi tässä tutkimuksessa muodostuivat alaisen nuori ikä ja työskentely it-alalla.

Avainsanat: organisaatioluottamus, luottamus, esimies-alaissuhde, työn imu, työhyvinvointi

### Johdanto

Tekesin Finnsight 2015 -raportin mukaan työelämän tulevia haasteita lisäävät erityisesti väestön ikääntyminen, globalisoituvat työmarkkinat, työn muutokset ja ihmisten henkisten voimavarojen riittävyys kuten myös kestävän kehityksen edistäminen ja osaamisen muutokset. EVAn arvo- ja asennetutkimuksessa 2010 puolestaan todetaan, että Suomi on siirtymässä suurten ikäluokkien Suomesta pienten ikäluokkien Suomeen. Yhtäältä työvoima tulee kutistumaan mutta toisaalta kansainvälisen kilpailun kiristyminen vie työpaikkoja Suomesta. (Haavisto 2010).

Väestörakenteemme muutoksen seurauksena työvoiman määrä vähenee jatkuvasti. Suomalainen työelämä ja suomalaiset yritykset selviävät tulevaisuudessa vain uusilla ajattelu- ja toimintamalleilla (Kasvun ajurit 2008; Hautamäki 2008; Nurmio & Turkki 2010). Toiminnan jatkuvuuden ja kilpailukyvyn säilyttämiseksi on elintärkeää kehittää organisaatioita ja niiden johtamista työntekijöiden työuria parantaviksi ja pidentäviksi.

Työ- ja toimintakyvyn säilyttämiseksi tarvitaan uusia keinoja, joilla voidaan edistää sekä työntekijöiden että organisaatioiden hyvinvointia ja menestystä (Hakanen 2009a, 5). Työelämän jatkuvasti kasvavat vaatimukset ja lisääntyvä epävarmuus korostavatkin työhyvinvoinnin merkitystä organisaatioissa (Hakanen 2009a, 59). Työ koetaan uuvuttavaksi ja varhainen eläköityminen jatkuu ehkäisytöistä huolimatta (Mäkipeska & Niemelä 2005, 11). Eläkeuudistuksen kautta eläkkeellesiirtymisiän odotetta on saatu nostettua 60,5 vuoteen (Kannisto 2012), mutta nuorten ja nuorten aikuisten sairauspoissaolot ja työkyvyttömyys masennuksen vuoksi ovat lisääntyneet 2000-luvulla. Vuonna 2009 runsas viidennes mielenterveyshäiriöiden vuoksi työkyvyttömyyseläkkeelle siirtyneistä oli alle 30-vuotiaita. (Raitasalo & Maaniemi 2011.) Hyvä työilmapiiri, vaikuttamismahdollisuudet omaan työhön sekä hyvä esimiestyö ja johtaminen nousevat tutkimuksen mukaan työssä jaksamista ja jatkamista parhaiten edistäviksi tekijöiksi (TELA 2011).

Yksi merkittävä suomalaisen työelämän haaste väestörakenteestamme johtuen liittyy eri-ikäisten johtamiseen (Ilmarinen 2005, 56). Nuorten ja vanhemman väestön arvot ovat erilaistuneet, nuoret arvostavat enemmän vapaa-aikaa ja sosiaalista elämää – työ heille merkitsee vähemmän kuin vanhemmalle väestölle. Vanhemmat ikäpolvet painottavat työn tärkeyttä elämänsä sisältönä, he korostavat työn moraalista merkitystä ja työn itseisarvoa, yhteiseksi hyväksi toimimista ja yhteiskunnallista velvollisuutta tehdä työtä. Nuoremmilla painottuvat oman itsensä toteuttamisen ja ammatillisen kehittymisen mahdollisuudet. Nuorten sitoutuminen ja lojaliteetti ovat myös alhaisempia kuin vanhemmilla ikäluokilla. (Haavisto 2010.) Henkilöstöön liittyvät ikäsidonnaiset tekijät tulisikin huomioida johtamisessa, työnorganisoinnissa ja työskentelyympäristössä, jotta voidaan synnyttää toimintakulttuuri, jossa jokainen työntekijä – ikään katsomatta – voi kokea olevansa tärkeä ja arvokas (Ilmarinen 2005, 56).

Avoin kommunikaatio, jatkuva kehittäminen ja oppiminen, työnteon kokeminen tarkoitukselliseksi, luottamussuhteet ihmisten välillä, monimuotoinen henkilöstö ja innostava johtajuus ovat keskeisiä asioita työyhteisöjen uudistumiselle ja kehittämiselle (Amabile ym. 1996; Martins & Terblance 2003; Bassett-Jones 2005; Ilonen ym. 2008; Rose-Anderssen & Allen 2008; Välimäki & Lämsä 2010). Nykyjohtajuudessa olennainen kysymys on, miten ohjata erilaistuva henkilöstö kohti yhteisiä tavoitteita säilyttäen kuitenkin vapauden tunteen, joka on uusiutumisen ja innovoivuuden keskeinen edellytys. On ilmeistä, että perinteinen valvontaan perustuva johtamisen malli ei pelaa, vaan tiukan valvonnan sijasta tulisi kehittää työyhteisön kattavaa keskinäistä luottamusta. (Lämsä 2010.) Ne organisaatiot, jotka onnistuvat yhdistämään nuorten innostuksen, osaamisen ja uudet ajattelumallit iäkkäämpien työntekijöiden tietoon ja kokemukseen, tulevat todennäköisesti olemaan innovatiivisempia ja uudistuskypymisiä kuin muut (Koponen ym. 2012).

Tässä tutkimuksessa pyritään löytämään keinoja pk-yritysten henkilöstön työurien parantamiseen ja pidentämiseen eri-ikäisten työntekijöiden näkökulmasta. Keskeisinä haasteina nähdään työhyvinvointiin ja johtajuuteen liittyvät asiat ja niiden kehittäminen. Tutkimuksessa tarkastellaan kahdeksassa pk-yrityksessä vallitsevan organisaatio-luottamuksen ja esimies-alaisuuden laadun yhteyttä henkilöstön työhyvinvointiin. Työhyvinvointi on tässä tutkimuksessa rajattu työn imuun.

Kyselylomakkeella kerätyn tutkimusaineiston perusjoukon muodostaa kohdeyritysten palveluksessa tutkimuksen tekovaiheessa ollut henkilöstö. Tutkimuskysymykset, joihin etsitään vastauksia, ovat seuraavat:

- Miten organisaatioluottamus ja esimies-alaisuus ovat yhteydessä alaisten kokemaan työn imuun?
- Lisääkö alaisen kokeman luottamuksen taso hänen kokemaansa työn imua ja miten se vaikuttaa työn imun eri osatekijöihin?
- Lisääkö alaisen kokeman esimies-alaisuuden laatu hänen kokemaansa työn imua ja miten se vaikuttaa työn imun eri osatekijöihin?

## **Teoreettinen viitekehys: luottamus organisaatiossa, esimies-alaisuhteen laatu ja työn imu**

Organisaatiossa vallitsevan luottamuksen on osoitettu vaikuttavan myönteisesti organisaation menestykseen, henkilöstön hyvinvointiin (Cook & Wall 1980; Mäkipeska & Niemelä 2005), henkilöstön asenteisiin, käyttäytymiseen ja työssä suoriutumiseen (Dirks & Ferrin 2001). Luottamusta herättävän ilmapiirin omaavassa organisaatiossa henkilöstö tuntee olonsa turvallisiksi (Lämsä 2010, 24), uskaltaa avoimesti ja rohkeasti etsiä asioille uusia ja luovia ratkaisuja (Mäkipeska & Niemelä 2005, 26) ja edistää tiedon luomista ja jakamista. (Jones & George 1998; Whitener ym. 1998; Flores & Solomon 2001; Wicks & Berman 2004). Tämä lisää uudistumista ja innovatiivisuutta, joiden merkitystä pidetään tänä päivänä tärkeinä organisaation menestymisen kannalta (Lämsä 2010, 24).

Johtamisella (Gould-Williams 2003; Pučetaité, Lämsä & Noveskaite 2010; Young & Daniel 2003) sekä johtamisjärjestelmää, kulttuuria, rakenteita ja prosesseja kehittämällä (Mäkipeska & Niemelä 2005, 31) voidaan vaikuttaa olennaisesti luottamuksen tasoon organisaatiossa. Johtajan tehtävänä on ihmisten voimavarojen esille saaminen ja kehittäminen sekä osallistumisen ja itseohjautuvuuden edistäminen. Nämä lisäävät yhteisöllisyyttä ja organisaation jäsenten keskinäistä luottamusta. Tiukkaan valvontaan perustuva johtaminen puolestaan herättää alaisissa epäilyksen siitä, että esimies ei luota heihin (Mäkipeska & Niemelä 2005, 31).

Organisaatioluottamuksen on nähty olevan tärkeä tekijä organisaation suoriutumisen kannalta, sillä se mahdollistaa yhteistyön sujumisen (McAllister 1995). Organisaatioluottamus myös motivoi yksilöitä työskentelemään kohti yhteisiä tavoitteita (Blundson & Reed 2003, 13). Epäluottamuksen vallitessa suhteen osapuolet alkavat helposti kohdistaa resursseja muualle kuin yhteistä tavoitetta kohti (Dirks 1999). Organisaatioluottamuksen tasolla on myös todettu olevan vaikutusta henkilöstön organisaatioon sitoutumiseen (Gould-Williams 2003). Työntekijät työskentelevät mieluummin organisaatioissa, jotka edistävät luottamusta (Pascale & Athos 1981; Hage 1980). Organisaatioon sitoutuminen taas johtaa lisääntyneeseen työttyväisyyteen ja suoriutumiseen sekä vähentää poissaoloja ja työntekijöiden vaihtuvuutta (Gould-Williams 2003).

Luottamus organisaatiossa on määriteltävissä uskomukseksi, että luotettu taho toimii ja osaa toimia sovittujen sitoumusten ja normien mukaisesti eikä käytä luottajaa hyväksi tilaisuuden tullen. Työpaikalla suhteen osapuolet, organisaation jäsenet eivät voi pakottaa toisiaan toimimaan odotetulla tavalla, joten luottamukseen liittyy yhtäältä petetyksi tulemisen riski ja toisaalta mahdollisuus riskin ottamiseen (McAllister 1995). Tässä tutkimuksessa hyödynnetään jakoa tieto- ja tunneperustaiseen luottamukseen (McAllister 1995; Lämsä & Pučetaité 2006). Tietoperustaisen luottamuksen muodossa organisaation jäsenet luottavat toisiinsa siksi, että he ovat toimineet aikaisemmin yhdessä määrättyllä tavalla ja arvioivat aikaisemman tietonsa perusteella myös tulevaisuudessa toimittavan vastaavasti. Tietoperustainen luottamus muodostuu siten järjiperäisestä arvioinnista, joka auttaa osapuolia olemaan luottamatta epäviisaasti tai naivisti. Tietoperustaisuus ja rationaalinen arviointi eivät kuitenkin yksinään kata luottamuksen olemassaoloa, vaan siihen tarvitaan myös tunneperäistä luottamusta (Lewis & Weigert 1985; Flores & Solomon 1998; Young & Daniel 2003; Lämsä & Pučetaité 2006; Pučetaité ym. 2010).

Tunneperustainen luottamus perustuu tunnekokemukseen, joka usein on itsestään selvää ja huonosti kielen avulla ilmaistavissa olevaa. Tunneperäinen luottamus perustuu odotukseen reilusta ja rehellisestä käyttäytymisestä, keskinäisestä huolenpidosta ja välittämisestä organisaation jäsenten välillä sekä uskomuksesta mainitun kaltaisten odotusten vastavuoroisuudesta (Johnson-George & Swap 1982; McAllister 1995; Lämsä & Savolainen 2000; Lämsä & Pučetaité 2006). Tunneperäisen

luottamuksen vallitessa organisaation jäsenet yleensä identifioituvat selvästi työpaikkaansa ja arvostavat sen jäsenyyttä (Dyne ym. 1994).

Luottamus on olennaisesti läsnä myös esimiehen ja alaisen välisessä vuorovaikutussuhteessa. Korkealaatuiselle esimies-alaisuutele tyypillisiä elementtejä ovat molemminpuolinen luottamus, kunnioitus ja sitoutuminen. Tässä tutkimuksessa sovelletaan Leader–Member Exchange (LMX) -teoriaa. Se keskittyy esimies-alaisuuden laatuun, joka jaetaan kahteen päätyyppiin (Graen & Uhl-Bien 1995): a) korkealaatuisen esimies-alaisuuteen ja b) muodolliseen suhteeseen. Korkealaatuisessa esimies-alaisuudessa työntekijät sekä panostavat työhönsä enemmän että suoriutuvat siinä paremmin, ja myös heidän työtyytyväisyytensä on muita korkeampaa (Gerstner & Day 1997; Graen & Uhl-Bien 1995). He myös saavat esimieheltään enemmän informaatiota, vaikutusmahdollisuuksia ja huomiota kuin muodollisessa sopimussuhteessa olevat työntekijät. Korkealaatuisessa suhteessa olevat alaiset ovat myös sitoutuneita ja tietoa jakavia tahoja työpaikalla.

Muodollinen suhde puolestaan perustuu lakiin ja muihin virallisiin sopimuksiin, kuten työehto- ja työsopimukseen (Dienesch & Liden 1986). Muodollisessa esimies-alaisuudessa työntekijä sitoutuu tekemään ainoastaan annetut tehtävät palkkaansa vastaan. Korkealaatuinen suhde vähentää henkilöstön vaihtuvuutta. LMX-teorian mukaan esimiehen tulisi kehittää esimies-alaisuutta korkealaatuisiksi mahdollisimman monen alaisensa kanssa henkilöstön suoriutumisen parantamiseksi (Graen & Uhl-Bien 1995).

Työhyvinvointia on perinteisesti tarkasteltu negatiivisesta lähtökohdasta, jolloin stressi ja työuupumus korostuvat. Nykyään voimistuneen positiivisen näkökulman mukaan työhyvinvointi on muutakin kuin stressin tai työuupumuksen oireiden puuttumista (Schaufeli ym. 2002, 2006; Kinnunen ym. 2005). Siinä ollaan kiinnostuneita voimia tuottavista resursseista, joita työ ja työyhteisö tarjoavat ihmiselle (Seligman & Csikszentmihalyi 2000). Tärkeä alue positiivisen näkökulman piirissä on työn imu (Maslach ym. 2001; Schaufeli & Bakker 2004).

Tässä tutkimuksessa työn imu määritellään positiiviseksi ja tyydytystä tuottavaksi työhön liittyväksi mielentilaksi (González-Romá ym. 2006), motivaatiotilaksi, jolle tunnusomaista ovat työntekijän kokemus tarmokkuus, työlleen omistautuminen sekä työhön uppoutuminen (Hakanen 2009b, 3). Työn imu tuottaa myönteisiä kokemuksia ja saa aikaan korkean aktiviteettitason, joka myös pysyy yllä toiminnan itsensä eikä pelkästään ulkoisten palkkioiden vuoksi (Ojala & Ahonen 2005). Työn imun on arvioitu lisääntyvän iän myötä (Schaufeli ym. 2006; Huhtala ym. 2011).

Yrityksen koolla saattaa myös olla vaikutusta organisaatioluottamukseen sekä esimiesten ja alaisten välisiin suhteisiin (esim. Blundson & Reed 2003; Green, Anderson & Shivers 1996). Pienemmissä yrityksissä työntekijöiden välillä tapahtuu enemmän henkilökohtaista vuorovaikutusta, mikä mahdollistaa syvemmän luottamuksen rakentumisen organisaatiossa (Spence 1999, 165). Pienemmissä yrityksissä myös esimiesten ja alaisten väliset suhteet saattavat olla avoimempia ja luottamuksellisempia kuin suurissa yrityksissä. Tiiviimmän kanssakäymisen ansiosta ristiriitoja esimiesten ja alaisten välillä esiintyy todennäköisesti vähemmän. Suurissa yrityksissä esimies-alaisuuden laatu sen sijaan saattaa olla heikompaa monimutkaisten yritysrakenteiden vuoksi. (Suomen Yrittäjät ry 2009, 8–14.)

Tässä tutkimuksessa tarkastelun kohteena on pienten ja keskisuurten yritysten henkilöstö. Pienistä ja keskisuurista yrityksistä käytetään tässä tutkimuksessa Euroopan Unionin vuonna 2003 antamaa määritelmää, jonka mukaan pk-yrityksiksi lasketaan yritykset, joiden henkilöstömäärä on alle 250, liikevaihto ei ylitä 50 miljoonaa euroa ja taseen loppusumma on enintään 43 miljoonaa euroa (Euroopan Unioni 2003).

Tilastokeskuksen (2010) mukaan vuonna 2009 pk-yritysten osuus oli 99,8 prosenttia kaikista Suomen yrityksistä. Pk-yritykset työllistivät 63,9 prosenttia kaikkien yritysten henkilöstöstä ja niiden liikevaihdon osuus oli 51 prosenttia.

Huolimatta merkittävästä osuudesta työllistäjinä ja talouden tukipilareina henkilöstöjohtaminen pk-yrityksissä on niukasti tutkittu aihealue. Tavanomaista pk-yritysten johtamisen kannalta on, että niiden organisaatiot ovat ohuita ja niillä on vain yksi tai muutama johtaja tai omistaja-johtaja. Työnjako on vähäistä ja päätöksentekoketju lyhyt. Pk-yrityksen toimintatavat ovat tavallisesti varsin yhdenmukaiset ja henkilöstön tulostietoisuus suuri. (Turjanmaa 2005, 24.)

## **Tutkimusaineisto ja -menetelmät**

Tämän tutkimuksen kohdejoukkona on pk-yritysten henkilöstö. Tutkimus toteutettiin kyselytutkimuksena elokuussa 2011–tammikuussa 2012 Jyväskylän yliopiston kauppakorkeakoulun ja Jyväskylän ammattikorkeakoulun Uudistava johtaminen -hankkeessa. Hanke on kohdistettu sellaisiin keskisomalaisiin pk-sektorin yrityksiin, jotka haluavat panostaa henkilöstönsä työurien pidentämiseen. Keskeisinä haasteina hankkeessa nähdään työhyvinvointiin ja johtajuuteen liittyvät asiat ja niiden kehittäminen pk-sektorilla. (ESR-projektisuunnitelma 2011; Koponen ym. 2012.)

Kyselyaineiston perusjoukon muodostivat kahdeksan (8) keskisomalaisen pk-yrityksen palveluksessa tutkimuksen tekovaiheessa työsuhteessa toimineet työntekijät, toimihenkilöt ja esimiehet. Perusjoukon kooksi tuli täten 390 (Koponen ym. 2012). Kyselyn vastausprosentti oli 41,8 (n = 163). Tätä tutkimusta varten karsittiin pois kolme sellaista esimiesasemassa olevaa henkilöä, joilla ei ollut ylempää esimiestä, koska he eivät voineet vastata esimies-alaisuusteensa laatua koskeviin kysymyksiin. Vastaukset analysoitiin tilastollisesti SPSS-ohjelmalla.

Alaisten arvioita organisaatioluottamuksesta tutkittiin McAllisterin (1995) 11 väittämää sisältävällä mittaristolla. Mittaristo muokattiin kahdenväliseltä tasolta organisaatiotasoiseksi, koska tutkimuskohteena oli organisaatiotasoinen luottamus. Esimerkiksi alkuperäinen väite ”Voin puhua vapaasti työtoverilleni työhön liittyvistä ongelmistani tietäen, että hän haluaa kuunnella minua” muutettiin muotoon ”Voin puhua organisaatiossamme vapaasti työhön liittyvistä ongelmistani tietäen, että työtoverini haluavat kuunnella minua”. Mittaristo sisälsi viisi väittämää koskien tunneperäistä luottamusta (esim. ”Suhteet organisaatiossa ovat osallistavia; Ideoita, tunteita ja toivomuksia voi jakaa vapaasti.”) ja kuusi väittämää, jotka koskivat tietoperustaista luottamusta (esim. ”Organisaatiossamme työskentelevät suhtautuvat työhönsä ammattimaisesti ja omistautuneesti.”). Vastaukset vaihtelivat välillä 1–7 (1=täysin eri mieltä, 7=täysin samaa mieltä) alkuperäisen mittariston mukaisesti. Koska yksi tietoperustaista luottamusta mittaavista väittämistä oli kielteinen, käännettiin vastausvaihtoehdot päinvastaiseksi.

Alaisten arvioita esimies-alaisuusteensa laadusta tutkittiin Graenin ja Uhl-Bienin (1995) muokkaamalla LMX7-mittaristolla. Mittaristo sisälsi seitsemän esimies-alaisuuhdetta koskevaa väittämää (esim. ”Tiedän yleensä, kuinka tyytyväinen esimieheni on siihen, mitä teen työssäni.”). Vastaukset vaihtelivat välillä 1–5 (1=täysin eri mieltä, 5=täysin samaa mieltä). LMX7-mittaristo on kehitetty esimies-alaisuusteiden laadun mittaukseen nimenomaan alaisten näkökulmasta (Vatanen 2003, 27), joten sen käyttö on tältä osin perusteltua tässä tutkimuksessa. Gerstnerin ja Dayn (1997, 827) mukaan LMX7-mittaristolla on psykometrisesti varmimmat ja vakaimmat ominaisuudet mitata esimies-alaisuuteen laatua. He ovat myös todenneet tutkimuksessaan, että kyseinen mittaristo korreloi voimakkaimmin organisatoristen muuttujien kanssa, joten sen käyttö on suositeltavaa mitattaessa esimiesten ja alaisten vaihdantasuhteiden laatua yksilotteisesti. (Gerstner & Day 1997, 837.)



Alaisten kokemaa työn imua tutkittiin Utrecht Work Engagement (UWES) -mittaristolla. Mittaristo sisälsi yhdeksän väittämää, joista kolme kuvasivat tarmokkuutta (esim. ”Tunnen olevani täynnä energiaa, kun teen työtäni.”), kolme omistautumista (esim. ”Olen innostunut työstäni.”) ja kolme uppoutumista (esim. ”Tunnen tyydytystä, kun olen syventynyt työhöni.”). Vastaukset vaihtelivat välillä 0–6 (0=en koskaan, 6=päivittäin). UWES-mittaristo on useimmiten käytetty mittaristo työn imua mitattaessa (ks. Maslach ym. 2001; Schaufeli & Bakker 2004; Bakker ym. 2008).

## Tutkimuksen tulokset

Kyselyyn vastanneista miehiä oli 71 %. Vastaajien keski-ikä oli 36 vuotta (kh = 9,8) iän vaihdella 19-vuotiaasta 65-vuotiaaseen. Suurin ikäluokka oli alle 30-vuotiaat. Vastaajista työntekijöitä oli 61 prosenttia, toimihenkilötehtävissä työskenteleviä 27 prosenttia ja esimiestehtävissä 10 %.

Toimialat jaoteltiin karkeasti kolmeen ryhmään: palvelut, informaatioteknologia ja teollisuus. Näistä it-ala oli selvästi suurin toimialaryhmä työllistäen 57 % vastaajista. Valtaosa vastaajista oli vakinaisessa työsuhteessa (93 %). Vastaajat olivat työskennelleet nykyisessä ammatissaan keskimäärin kymmenen (10) vuotta, nykyisen työnantajan palveluksessa kuusi (6) vuotta ja nykyisen esimiehensä alaisuudessa neljä (4) vuotta. Kun työskentelyn kestot luokiteltiin, suurimmat luokat olivat yli kymmenen (10) vuotta ammatissa työskennelleet, työnantajan palveluksessa 2–5 vuotta työskennelleet ja nykyisen esimiehen alaisuudessa alle yhden (1) vuoden työskennelleet. Tarkemmat tiedot taustamuuttujista esitetään taulukossa 1.

Taulukko 1. Tutkimuksen taustamuuttujat

Taustamuuttujat	n	%
<b>Sukupuoli</b>		
Nainen	44	28
Mies	113	71
<b>Ikäluokka</b>		
–30	58	36
31–40	53	33
41–50	28	18
51–	18	11
<b>Asema organisaatiossa</b>		
Työntekijä	98	61
Toimihenkilö	43	27
Esimies	16	10
Muu	3	2
<b>Toimiala</b>		
Palvelut	56	35
It	91	57
Teollisuus	13	8
<b>Työsuhteen muoto</b>		
Vakinainen (toistaiseksi voimassaoleva)	149	93
Määräaikainen	11	7
<b>Työskentelyaika ammatissa</b>		
alle 1 vuosi	21	13
2–5 vuotta	42	26
6–10 vuotta	38	24
yli 10 vuotta	58	36
<b>Työskentelyaika työnantajan palveluksessa</b>		
alle 1 vuosi	44	28
2–5 vuotta	66	41
6–10 vuotta	21	13
yli 10 vuotta	29	18
<b>Työskentelyaika esimiehen alaisuudessa</b>		
alle 1 vuosi	71	44
2–5 vuotta	52	33
6–10 vuotta	19	12
yli 10 vuotta	14	9

Tutkimusta varten muodostettiin yksittäisistä väittämistä summamuuttujat (taulukko 2). Kaikkien summamuuttujien reliabiliteettia kuvaavat Cronbachin alfat olivat riittävän korkeita ( $>0,60$ ), joten mittareita voitiin pitää luotettavina ja tarkoituksenmukaisina. Taulukossa 2 on esitetty lisäksi vastaajien vastausten keskiarvot organisaatioluottamuksesta ja sen osatekijöistä, esimies-alaisuudesta sekä työnimusta ja sen osatekijöistä.

Taulukko 2. Summamuuttujien reliabiliteetit (Cronbachin alfa), keskiarvot (ka) ja keskihajonnat (kh)

Summamuuttuja	Osioiden lkm	Vaihteluväli	alfa	ka	kh
<b>Organisaatioluottamus</b>	11	1–7	0,86	5,04	0,83
Tietoperustainen	6	1–7	0,76	5,14	0,86
Tunneperustainen	5	1–7	0,84	4,93	1,01
<b>Esimies-alaisuus</b>	7	1–5	0,89	3,51	0,80
<b>Työn imu</b>	9	0–6	0,96	4,36	1,25
Tarmokkuus	3	0–6	0,90	4,34	1,27
Omistautuminen	3	0–6	0,91	4,42	1,29
Uppoutuminen	3	0–6	0,92	4,36	1,30

Taustamuuttujien, organisaatioluottamuksen ja esimies-alaisuusasteiden yhteyttä työn imuun tutkittiin Pearsonin korrelaatiokerrointen ja regressioanalyysin avulla. Taulukossa 3 esitetään muuttujien väliset korrelaatiot. Lineaarisella regressioanalyysillä (taulukko 4) selvitettiin miten eri taustamuuttujat, organisaatioluottamus ja esimies-alaisuus vaikuttavat työn imuun. Näiden muuttujien yhteyksiä työn imuun tarkasteltiin sekä erillisinä ilmiöinä että niiden yhtäaikaista vaikutusta. Selittäjiksi malliin otettiin mukaan taustamuuttujista sukupuoli, ikä, toimialat, ammatissa, organisaatiossa ja nykyisen esimiehen alaisuudessa oloaika, organisaatioluottamuksen osatekijät sekä esimies-alaisuus. Sukupuolesta ja toimialasta muodostettiin dummy-muuttujat, koska alkuperäiset muuttujat olivat luokitteluasteikollisia.

Taulukko 3. Muuttujien väliset korrelaatiot (Pearsonin korrelaatio)

Muuttujat*	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
1. Sukupuoli															
2. Ikä	-0,24**														
3. Toimiala	0,39***	-0,34***													
4. Asema	-0,06	0,02	-0,02												
5. Työsuhteen muoto	-0,01	-0,06	0,08	-0,12											
6. Ammatissa	-0,13	0,49***	-0,26**	-0,14	-0,21**										
7. Palveluksessa	-0,20	0,50***	-0,37***	-0,04	-0,22**	0,53***									
8. Alaisuudessa	-0,14	0,43***	-0,48***	-0,07	-0,14	0,49***	0,76**								
9. Luottamus	-0,09	-0,11	-0,05	-0,07	-0,07	-0,10	-0,04	0,02							
10. Tietoperustainen	-0,11	-0,11	-0,02	-0,08	-0,06	-0,10	-0,08	-0,03	0,81***						
11. Tunneperustainen	-0,02	-0,14	-0,04	-0,02	-0,15	-0,05	-0,05	0,02	0,83***	0,56***					
12. Esimies-alaissuhde	0,02	-0,01	0,05	-0,02	-0,10	-0,03	-0,13	0,04	0,40***	0,26**	0,46***				
13. Työn imu	-0,15	0,10	-0,12	0,05	0,04	0,06	-0,04	0,03	0,50***	0,37***	0,51***	0,42***			
14. Tarmokkuus	-0,14	0,17*	-0,14	0,05	-0,05	0,06	-0,02	0,09	0,45***	0,33***	0,48***	0,47***	0,90***		
15. Omistautuminen	-0,16	0,10	-0,14	0,05	0,05	0,07	-0,04	0,04	0,50***	0,38***	0,48***	0,40***	0,94***	0,83***	
16. Uppoutuminen	-0,11	0,08	-0,06	0,06	0,09	0,06	-0,06	-0,02	0,38***	0,27**	0,38***	0,27**	0,86***	0,73***	0,80***

\* p < 0,05, \*\* p < 0,01, \*\*\* p < 0,001

Työn imua mallissa selittivät ikä, toimiala, tunneperustainen luottamus sekä esimies-alais-suhde. Ikä lisäsi työnimua kokonaisuudessaan ja sen osatekijöistä tarmokkuutta. Nykyisen esimiehen alaisuudessa oloaika ei työnimun mallissa ollut tilastollisesti merkitsevä, mutta osatekijöistä selitti työhön uppoutumista. Suurin vaikutus taustamuuttujista oli it-toimialalla työskentelemisellä. Se vaikutti negatiivisesti erityisesti uppoutumiseen, mutta myös tarmokkuuteen ja omistautumiseen. Mallin muuttujista tunneperustainen luottamus oli selvästi paras selittäjä niin työn imulle kuin sen eri osatekijöillekin. Esimies-alaisuhde taas selitti tilastollisesti merkitsevästi työn imua ja sen osatekijöistä tarmokkuutta ja omistautumista, mutta ei uppoutumista. Mallin mukaan tietoperustainen luottamus ei selittänyt työn imua eikä sen eri osatekijöitä. Työn imu -mallin selitysasteeksi muodostui 40 % ( $F=11,0$ ;  $p=0,000$ ). Parhaiten työnimun osatekijöistä malli selitti tarmokkuutta 42 % ( $F=12,0$ ;  $p=0,000$ ). Omistautumista malli kykeni selittämään 38 % ( $F=10,4$ ;  $p=0,000$ ), kun taas uppoutumisen selitysaste jäi 24 %:iin ( $F=5,7$ ;  $p=0,000$ ).

Taulukko 5. Taustamuuttujien, organisaatioluottamuksen ja esimies-alaisuuden yhteys työn imuun ja sen osatekijöihin (lineaarinen regressioanalyysi)

	Työn imu	Tarmokkuus	Omistautuminen	Uppoutuminen
	$\beta$	$\beta$	$\beta$	$\beta$
	$R^2=0,40$ ***	$R^2=0,42$ ***	$R^2=0,38$ ***	$R^2=0,24$ ***
Sukupuoli	-0,05	-0,06	-0,04	-0,04
Ikä	0,18 *	0,21 *	0,13	0,17
Toimiala:				
Palvelut	-0,03	-0,01	0,05	-0,11
IT	-0,33 **	-0,29 *	-0,26 *	-0,36 *
Teollisuus	0,01	0,00	-0,28	0,06
Ammatissa	0,02	0,04	0,00	0,02
Palveluksessa	-0,09	-0,12	-0,10	-0,04
Alaisuudessa	-0,18	-0,12	-0,13	-0,24 *
Tietoperustainen	0,08	0,07	0,11	0,05
Tunneperustainen	0,36 ***	0,34 ***	0,32 ***	0,35 ***
Esimies-alaisuus	0,26 ***	0,31 ***	0,27 ***	0,15

## Päätelmät ja keskustelu

Regressioanalyysi osoitti tunneperustaisen organisaatioluottamuksen ja esimiesalaisyhteistyön selittävän työn imua ja sen osatekijöitä. Tutkimuksen perusteella voidaan päätellä, että *mitä korkeammaksi alaiset arvioivat tunneperustaisen organisaatioluottamuksen ja esimies-alaisuutensa laadun, sitä useammin he kokevat työn imua.*

Tunneperustaisen luottamuksen yhteys työn imuun osoittaa, että työntekijöiden kokema työtovereilta saatu sosiaalinen tuki ja suvaitsevaisuus merkitsevät enemmän kuin työtovereiden pätevyys ja ammattitaito. Tämä tukee *aikaisemmissa tutkimuksissa saatuja tuloksia työn voimavaratekijöiden ja työn imun yhteydestä.* Työtovereilta saatu sosiaalinen tuki on usein liitetty työn voimavaratekijöihin, jotka olennaisesti lisäävät työn imua (esim. Schaufeli & Bakker 2004; Bakker & Demerouti 2007).

Tunneperustaisen luottamuksen yhteyttä työlle omistautumiseen voi selittää se, että organisaatiossa, jossa tunneperustaisen luottamuksen laatu koetaan korkeaksi, työntekijä tuntee kuuluvansa vahvasti organisaatioon. Työntekijä haluaa suoriutua työstään hyvin ja

ponnistelea kohti yhteisiä tavoitteita. Toimivan yhteistyön ansiosta alainen tuntee ylpeyttä työstään, mikä lisää hänen työnsä omistautumista. Myös avoimuus ja rohkaiseva ilmapiiri saattavat vaikuttaa omistautumiseen, sillä avoimessa ja luottamusta herättävässä ilmapiirissä organisaation jäsenten on helpompi jakaa mielipiteitään ja päästä näin vaikuttamaan työhönsä. Tämä lisää heidän työnsä omistautumistaan. Alaisen kokiessa itsensä merkitykselliseksi organisaatiolle, hän on todennäköisesti valmiimpi omistautumaan enemmän työnsä (Schaufeli ym. 2002).

Tunneperustaisen luottamuksen yhteyttä tarmokkuuteen saattaa selittää se, että työtovereilla on suuri merkitys henkilön työnsä viihtymisen kannalta. Työtovereilta saatu tuki ja kannustus antavat energiaa, ja henkilö ponnistelea sinnikkäämmiin suoriutuakseen työtehtävistään. Myös esimiehen antamat mielenkiintoiset työtehtävät saattavat lisätä henkilön kokemaa energisyyttä ja positiivisuutta työnsä kohtaan. Työhön on mukava lähteä aamulla, kun työ on mielekästä. Esimiehen luottamus alaisen kykyihin saa tämän ponnistelemaan kovemmin suoriutuakseen työtehtävistään odotusten mukaisesti. Korkealaatuisissa esimies-alaisuissa olevien alaisten asenteiden työnsä kohtaan on todettu olevan muita positiivisempia (Dienesch & Liden 1986, 622), mikä varmasti myös lisää alaisen työnsä kokemaa tarmokkuutta. Tunneperustainen luottamus selitti enemmän työnsä imua ja sen osatekijöitä kuin esimies-alaisuuden laatu. Tästä voidaan päätellä, että *työn imun kokemukseen pk-yrityksissä sosiaalisella työympäristöllä on esimiestä suurempi vaikutus*. Työtovereiden sosiaalinen tuki ja organisaation avoin ilmapiiri lisäävät organisaation jäsenten kokemaa työnsä imua enemmän kuin esimieheltä saatu tuki ja luottamus. Tätä oletusta myös tukee Huhtalan ym. (2011) tutkimus, jossa työyhteisön keskusteleavuus havaittiin keskeiseksi työnsä imua selittäväksi organisaatiokulttuurin tekijäksi. Huhtalan ym. tutkimus tehtiin esimiehille ja johtajille monissa organisaatioissa eri toimialoilla Suomessa. Saatua tulosta voi selittää esimiehen vähäisempi läsnäolo työntekijöiden päivittäisessä työnsä. Toisin kuin esimiehen, työtovereiden kanssa ollaan tekemisissä päivittäin. Alaiset kokevat olevansa samalla viivalla kollegojensa kanssa, mikä vahvistaa organisaation ”me-henkeä”.

Esimies-alaisuuden yhteyttä työnsä imuun selittää se, että esimiehen on todettu antavan vaativampia työtehtäviä alaisille, joiden kanssa tämä on korkealaatuisessa suhteessa (Liden & Graen 1980). Nämä alaiset kokevat työnsä merkityksellisemmäksi, he ovat tyytyväisempiä työhönsä ja potentiaali työnsä imun kokemiselle kasvaa. Korkealaatuisessa esimies-alaisuudessa olevien alaisten on todettu käyttävän enemmän aikaa työtehtäviensä hoitoon (Dienesch & Liden 1986, 622), ja he näin ovat omistautuneempia työnsä. Muodollisessa esimies-alaisuudessa olevat alaiset suorittavat työnsä saadakseen siitä rahallisen korvauksen, eikä työ merkitse heille sen enempää.

Esimies-alaisuuden laadulla ei ollut yhteyttä työhön uppoutumiseen. Tätä voi selittää se, että uppoutuminen on enemmän omaan työhön liittyvää keskittymistä. Se on enemmän riippuvaista itse työtehtävästä kuin työtovereista tai esimiehestä. Henkilön työhön uppoutuminen vähentää työtovereiden välistä vuorovaikutusta, jolloin sosiaalisen tuen määrä ja mahdollisesti tarve jäävät vähäisemmiksi. Työtovereiden läsnäolo voi jopa häiritä työhön uppoutumista. Työhön uppoutumista häiritsevät myös esimerkiksi sähköpostin, some-sovellusten ja puhelimen kautta tapahtuvat keskeytykset.

Tutkimuksen perusteella voidaan todeta, että eräs keino lisätä alaisten kokemaa työnsä imua on kiinnittää huomiota organisaatiossa vallitseviin sosiaalisiin suhteisiin. Työtovereiden ja esimiehen kannustava ja luottamusta herättävä käyttäytyminen lisäävät organisaation jäsenten työnsä imua ja tekevät heistä näin tehokkaampia ja taloudellisempia työntekijöitä yritykselle. Esimiehellä on merkittävä rooli luottamuksellisen ja avoimen ilmapiirin rakentamisessa.

Tutkituissa yrityksissä organisaatioluottamuksen ja esimies-alaisuuden laatu koettiin hieman keskitasoa paremmaksi. Tutkimuksen perusteella voidaan todeta tunneperustaisen

luottamuksen kehittämisen työorganisaatioissa olevan vaikeampaa kuin tietoperustaisen luottamuksen. Tietoperustaisen luottamuksen laatua on mahdollista parantaa työtovereiden ammattitaidon ja osaamisen arvostusta lisäämällä. Sen sijaan tunneperustainen luottamus organisaatioissa lisääntyy avoimen ja reilun ilmapiirin kautta. Organisaation jäsenten on mahdollista luoda syvempiä luottamussiteitä toisiinsa, kun kaikkien mielipiteitä ja ideoita kuunnellaan. Organisaatioissa tulisi pohtia myös sitä, osataanko eri-ikäisten erilaista osaamista hyödyntää ja arvostaa parhaalla mahdollisella tavalla. Jos ammattitaitoa ei arvosteta, on alaisen vaikeampi tuoda julki mielipiteitään ja osallistua organisaation yhteiseen kehittämiseen.

Esimies-alaisuuteita on mahdollista parantaa lisäämällä vuorovaikutusta esimiesten ja alaisten välillä. Esimerkiksi rakentavassa ja luottamuksellisessa ilmapiirissä suoritettujen palaute- ja kehityskeskusteluiden kautta esimiehen on mahdollista syventää suhdetta alaiseensa. Haastavien ja vaativien työtehtävien delegoiminen alaiselle kertoo esimiehen luottamuksesta. Alainen tuntee itsensä merkitykselliseksi ja ponnistelee työtehtäviensä eteen.

Työn imun riskitekijöiksi tässä tutkimuksessa näyttivät muodostuvan alaisen ikä ja yrityksen toimiala. Työn imu oli selvästi vähäisempää nuorilla sekä it-alalla työskentelevillä alaisilla. Nuorten työhyvinvoinnin tukemiseen on syytä kiinnittää huomiota, sillä työikäisen väestön vähetessä kilpailu työvoimasta kiristyy. It-ala kehittyy ja kasvaa luoden jatkuvasti lisää työpaikkoja. Myös it-alalle tunnusomainen tietointensiivinen työ lisääntyy. On tärkeää pyrkiä kehittämään keinoja työn imun lisäämiseksi, jotta työntekijät saadaan pysymään organisaatioissa.

Tämän tutkimuksen perusteella todettiin, että tunneperustaisen luottamuksen ja esimies-alaisuuden korkea laatu lisäävät alaisten kokemaa työn imua. Näin ne vaikuttavat sekä alaisten työhyvinvointiin että koko organisaation tuottavuuteen ja tehokkuuteen. Yrityksen tuloksellisuuden kannalta on tärkeää, että organisaatioissa on hyvinvoivia ja motivoituneita työntekijöitä (Pyöriä 2011). Organisaatioiden tulisi tarjota jäsenilleen sellainen työympäristö, jossa kaikki kykenevät ja haluavat antaa osaamisensa täysimääräisenä yrityksen käyttöön yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi (Mäkipeska & Niemelä 2005, 32). Tämän tutkimuksen perusteella voidaan todeta, että organisaation jäsenten työhyvinvointiin vaikuttavat olennaisesti organisaatioissa vallitsevat sosiaaliset suhteet sisältäen sekä alaisten väliset keskinäiset suhteet että esimiesten ja alaisten väliset suhteet. Esimiesten on hyvä pohtia sitä, millä keinoin he onnistuvat luomaan organisaatioonsa luottamuksellisen, työn imua lisäävän ilmapiirin.

## Kirjallisuus

- Amabile, T. M., Conti, R., Coon, H., Lazenby, J. & Herron, M. (1996) Assessing the work environment for creativity. *Academy of Management Journal* 39, 1154–1184.
- Bakker, A. B., Demerouti, E. & Schaufeli, W. B. (2005). The crossover of burnout and work engagement among working couples. *Human Relations* 58 (5), 669–689.
- Bakker, A. B., Schaufeli, W. B., Leiter, M. P. & Taris, W. T. (2008) Work engagement: An emerging concept in occupational health psychology. *Work & Stress* 22 (3), 187–200.
- Bassett-Jones, N. (2005) The Paradox of Diversity Management, *Creativity and Innovation. Diversity Management, Creativity and Innovation* 14 (2), 69–175.
- Blundson, B. & Reed, K. (2003) The effects of technical and social conditions on workplace trust. *International Journal of Human Resource Management* 14 (1), 12–27.
- Cook, J. & Wall, T. (1980) New work attitude measures of trust, organizational commitment and personal need non-fulfillment. *Journal of Occupational Psychology* 53, 39–52.
- Dienesch, R. M. & Liden, R. C. (1986) Leader–member exchange model of leadership: A critique and further development. *Academy of Management Review* 11 (3), 618–634.

- Dirks, K. T. & Ferrin, D. L. (2001) The role of trust in organizational settings. *Organization Science* 12 (4), 450–467.
- Dirks, K. T. (1999) The effects of interpersonal trust on work group performance. *Journal of Applied Psychology* 84, 445–455.
- Dyne, L. V., Graham, J. V. & Dienesch, R. M. (1994) Organizational citizenship behavior: Construct redefinition, measurement, and validation. *Academy of Management Journal* 37, 765–802.
- ESR-projektisuunnitelma (2011) Uudistava johtaminen. Tulostettu 9.5.2011. EURA2007-JÄRJESTELMÄ.
- Euroopan Unioni (2003). [online]. <URL: <http://eurlex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=CELEX:32003H0361:FI:NOT>. Luettu 20.10.2011
- Flores, F. & Solomon, R. (1998) Creating trust. *Business Ethics Quarterly* 8, 205–232
- Gerstner, C. R. & Day, D. V. (1997) Meta-analytic review of leader-member exchange theory: Correlates and construct issues. *Journal of Applied Psychology* 82 (6), 827–844.
- González-Romá, V., Schaufeli, W. B., Bakker, A. B. & Lloret, S. (2006) Burnout and work engagement: Independent factors or opposite poles? *Journal of Vocational Behavior* 68, 165–174.
- Gould-Williams, J. (2003) The importance of HR practices and workplace trust in achieving superior performance: A study of public-sector organizations. *International Journal of Human Resource Management* 14 (1), 28–54.
- Graen, G. B. & Uhl-Bien, M. (1995) Relationship-based approach to leadership: Development of leader-member exchange (LMX) theory of leadership over 25 years: Applying a multi-level multi-domain perspective. *Leadership Quarterly* 6 (2), 219–247.
- Green, S. G., Anderson, S. E. & Shivers, S. L. (1996) Demographic and organizational influences on leader-member exchange and related work attitudes. *Organizational Behavior and Human Decision Processes* 66 (2), 203–214.
- Haavisto, I. (2010) Työelämän kulttuurivallankumous. EVAn arvo- ja asennetutkimus 2010. EVAn julkaisuja. Helsinki: Yliopistopaino.
- Hage, J. (1980) Theories of organizations: Forms, process and transformation. New York: Wiley. Artikkelissa Gould-Williams, J. (2003) The importance of HR practices and workplace trust in achieving superior performance: A study of public-sector organizations. *International Journal of Human Resource Management* 14 (1), 28–54.
- Hakanen, J. (2009a) Työn imun arviointimenetelmä. Työn imu -menetelmän (Utrecht Work Engagement Scale) käyttäminen, validointi ja viitetiedot Suomessa. Helsinki: Työterveyslaitos.
- Hakanen, J. (2009b) Työn imua, tuottavuutta ja kukoistavia työpaikkoja? – Kohti laadukasta työelämää. Helsinki: Työsuojelurahasto.
- Hautamäki, A. (2008) Kestävä innovointi. Innovaatiopolitiikka uusien haasteiden edessä. Sitran raportteja 76. Helsinki: Sitra.
- Huhtala, M., Feldt, T., Lämsä, A.-M., Mauno, S. & Kinnunen, U. (2011) Does the ethical culture of organisations promote managers' occupational well-being? Investigating indirect connections through ethical strain. *Journal of Business Ethics* 101, 231–247.
- Ilmarinen, J. (2005) Pitkää työuraa! Ikääntyminen ja laatu Euroopan Unionissa. Jyväskylä: Gummerus.
- Ilonen, R. Blomqvist, K. & Puumalainen K. (2008) The role of trust in organisational innovativeness. *European Journal of Innovativeness* 11 (2), 160–181.
- Johnson-George, C. & Swap W. C. (1982) Measurement of specific interpersonal trust: Construction and validation of a scale to assess trust in specific other. *Journal of Personality and Social Psychology* 43 (6), 1306–1317.
- Jones, G. R. & George, J. F. (1998). The experience and evolution of trust: Implications for cooperation and teamwork. *Academy of Management Review* 23, 531–546.
- Kannisto, J. 2012. Eläkkeellesiirtymisikä Suomen työeläkejärjestelmässä. Eläketurvakeskuksen tilastoraportteja. Helsinki: Eläketurvakeskus.
- Kasvun ajurit 4 (2008) Miten kasvu rahoitetaan? Kasvuyritysten ja pk-yritysten vertailu. Helsinki: Elinkeinoelämän keskusliitto.

- Kinnunen, U., Feldt, T. & Mauno, S. (2005) Työ leipälajina: Työhyvinvoinnin psykologiset perusteet. Jyväskylä: PS-kustannus.
- Koponen, S., Lämsä, A-M, Kärkäs, M. & Ekonen, M. (2012) Uudistava johtaminen. Tukea pienten ja keskisuurten yritysten kehittämiseen työurien pidentämiseksi. Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisuja 133. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.
- Lewis, J. D. & Weigert, A. (1985) Trust as a social reality. *Social Forces* 63 (4), 967– 985.
- Liden, R. & Graen, G. (1980) Generalizability of the vertical dyad linkage model of leadership. *Academy of Management Journal* 23, 451–465. Artikkelissa R.M. Dienesch & R.C. Liden (1986) Leader–member exchange model of leadership: A critique and further development. *Academy of Management Review* 11, 618–634.
- Lämsä, A.-M. (2010) Eettinen johtaminen edistää luottamusta työyhteisössä. *Yritysetiikka* 2 (1), 22–27.
- Maslach, C., Schaufeli, W. B. & Leiter, M. P. (2001) Job burnout. *Annual Review of Psychology* 52, 397–422.
- Martins, E. C. & Terblanche, F. (2003) Building organizational culture that stimulates creativity and innovation. *European Journal of Innovation Management* 6 (1), 64–74.
- McAllister, D. J. (1995) Affect- and cognition-based trust as foundations for interpersonal cooperation in organizations. *Academy of Management Journal* 38 (1), 24–59.
- Mäkipeska, M. & Niemelä, T. (2005) Haasteena luottamus. Työyhteisön sosiaalinen pääoma ja syvärakenne. Helsinki: Edita.
- Nurmio, A. & Turkki, T. (toim.) (2010) Elinvoimainen Suomi. Helsinki: Sitra.
- Otala, L. & Ahonen, G. (2005) Työhyvinvointi tuloksentekijänä. Helsinki: WSOY Pro.
- Pascale, R. T. & Athos, A. G. (1981) The art of japanese management. New York: Warner Books. Artikkelissa J. Gould-Williams (2003) The importance of HR practices and workplace trust in achieving superior performance: A study of public-sector organizations. *The International Journal of Human Resource Management* 14 (1), 28–54.
- Pučetaitė, R., Lämsä, A-M. & Novelskaite, A. (2010) Building organizational trust in a low-trust societal context. *Baltic Journal of Management* 5 (2), 197–217.
- Pyöriä, P. (toim.) (2011) TYÖHYVINVOINTI ja organisaation menestys. Helsinki: Gaudeamus.
- Raitasalo, M. & Maaniemi, K. (2011) Viisi nuorta eläkkeelle joka päivä. Nuorten mielenterveyden häiriöiden aiheuttama työkyvyttömyys jatkaa kasvuaan. *Sosiaalivakuutus* 1, 34.
- Rose-Anderssen, C. & Allen, P. M. (2008) Diversity and learning for innovation: Dialogue for collaboration. *Journal of Management Development* 27 (3), 307–327.
- Schaufeli, W. B. & Bakker, A. B. (2004) Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: A multi-sample study. *Journal of Organizational Behavior* 25, 293–315.
- Schaufeli, W. B., Bakker, A. B. & Salanova, M. (2006) The measurement of work engagement with a short questionnaire: A cross-national study. *Educational and Psychological Measurement* 66 (4), 701–716.
- Schaufeli, W. B., Salanova, M., Gonzáles-Romá, V. & Bakker, A. B. (2002) The measurement of engagement and burnout: A two sample confirmatory factor analytic approach. *Journal of Happiness Studies* 3, 71–92.
- Seligman, M. E. P. & Csikszentmihalyi, M. (2000) Positive psychology: An introduction. *American Psychologist* 55 (5), 5–14.
- Spence, L. J. (1999) Does size matter? The state of the art in small business ethics. *Business Ethics: A European Review* 8 (3), 163–174.
- Suomen Yrittäjät ry. (2009) Pk-yritys – hyvä työnantaja. [online]. <URL: [http://www.yrittajat.fi/File/57396db0-4f5b-4ff8-bf2b-7b9c3bd901fe/Tyoolobarometri\\_2009.pdf](http://www.yrittajat.fi/File/57396db0-4f5b-4ff8-bf2b-7b9c3bd901fe/Tyoolobarometri_2009.pdf). Luettu 20.10.2011.
- Tekesin Finnsight 2015 -raportti. [online] <URL: [http://www.aka.fi/Tiedostot/Tiedostot/Julkaisut/Finnsight\\_2015.pdf](http://www.aka.fi/Tiedostot/Tiedostot/Julkaisut/Finnsight_2015.pdf). Luettu 1.1.2012.
- TELA 2011. Näkemykset työssä jatkamisesta ja jaksamisesta 2011. [online]. <URL: <http://www.tela.fi/julkaisut#tutkimukset>. Luettu 14.10.2012.



- Tilastokeskus (2010) Taantuma näkyy yritysten määrässä, henkilöstössä ja etenkin liikevaihdossa vuonna 2009. [online]. <URL: [http://www.stat.fi/til/syr/2009/syr\\_2009\\_2010-11-26\\_tie\\_001\\_fi.html](http://www.stat.fi/til/syr/2009/syr_2009_2010-11-26_tie_001_fi.html)>. Luettu 20.10.2011.
- Turjanmaa, P. (2005) Laadun oppiminen pienissä yrityksissä. Mallin konstruointi ja kehittäminen. Akateeminen väitöskirja. Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto.
- Vatanen, A. (2003) Leader-follower relations in an intercultural chinese context: Personal, interpersonal and behavioural influences and impact on work contribution. Akateeminen väitöskirja. Swedish School of Economics and Business Administration.
- Välimäki, S. & Lämsä, A-M. (2010) Critical factors for organizational innovation in the field of diverse human resources. Teoksessa G. Schiuma, J. C. Spender & M. Weir (toim.) Conference Proceedings 2010 'International Forum on Knowledge Asset Dynamics', 1–23.
- Whitener, E. M., Brodt, S. E., Korsgaard, M. A. & Werner, J. M. (1998) Managers as initiators of trust: An exchange relationship framework for understanding managerial trustworthy behaviours. *Academy of Management Review* 23, 513–530.
- Wicks, A. C. & Berman, S. L. (2004) The effects of context on trust in firm-stakeholder relationships: the institutional environment, trust creation, and firm performance. *Business Ethics Quarterly* 14, 141–160.
- Young, L. & Daniel, K. (2003) Affectual trust in the workplace. *Human Resource Management* 14 (1), 139–155.

---

---

## Generation Y and motivation: How motivational factors can be used to attract and to engage Gen Y?

**Susanna Kultalahti**

Vaasan yliopisto

.....

### **Abstract**

This study is a preliminary version and a pilot study related to a larger dataset and research piece. The aim of this study is to examine the motivational factors at work as they relate to Generation Y. The results indicate that there are similarities and differences between the working and non-working Gen Y-ers, and that different factors motivate at different stages of a career. Gen Y-ers without a job, emphasize more monetary factors and that the job should match their education. Gen Y-ers with a permanent job highlight the importance of work-life balance and an interesting project to be motivated. These same themes repeated when they were describing the demotivating factors: the working Gen Y-ers were more concerned with their private life, while the other group mentioned being underpaid or overqualified.

Keywords: generation Y, motivation, motivation at work

### **Introduction: Generation Y**

A generation is a group of people born within a specific time period (Berk 2001; Smola & Sutton 2002). Moreover, based on a shared year of birth, members of a generation share “a common location in the historical dimension of the social process” (Parry & Urwin 2011). Where a generation begins and ends cannot be defined for certain, but scientists have been able to narrow down the range, even though there is still some debate and discrepancy in constituting different generations (Hess & Jepsen 2009; Smith 2010; Smola & Sutton 2002). Today’s workforce mainly comprises three generations: Baby Boomers, Generation X and Generation Y (Smola & Sutton 2002). This study concentrates on Generation Y.

The youngest incoming generation now entering the workforce is Generation Y, also known as ‘Millenials’. Born between 1978–1995 (Arsenault 2004, extends the period to span 1981–2000), Millenials have grown up with technology: their ways of communicating and manipulating technology differ enormously from previous generations (Smith 2010; Welsh & Brazina 2010). Furthermore, they are said to be demanding when it comes to working arrangements and compensation (Smola & Sutton 2002). They also differ from previous generations in being more active socially (Gursoy, Maier & Chi 2008; Smola & Sutton 2002). Furthermore, Generation Y has witnessed some earth-shattering events such as acts of terrorism, school violence and murders and natural disasters. These experiences inevitably affect how Millenials address the world and the kinds of values, opinions, and perceptions they hold (Welsh & Brazina 2010). The upswings in the economy in their lifetime have endowed Millenials with a confidence and optimistic expectations of a prosperous future.

Nevertheless, they are interested in voluntary work, and friends and family are their first priority (Arsenault 2004; Gursoy et al. 2008; Hart & Brossard 2002.)

Gen Y-ers have had over-cautious and supervising parents. That has taken the edge off of Gen Y-ers' independence and self-reliance. Furthermore, the media and their teachers have had an impact on shaping Generation Y (Twenge 2009.) Jamrog (2002) claims that being members of dual-career families, Gen Y-ers have had to become independent earlier than, for example, their parents. He maintains that this fact has had an impact on the supervisor relationship as well: Gen Y-ers want to have close ties with their supervisor, since a similar kind of affection might have been missing in their childhood.

There are generational differences in how people want to be led (Arsenault 2004). Differences are based on the collective mindset of each generation, consisting of attitudes, beliefs, behavior and values as described above (Arsenault 2004; Berk 2001; Hill 2002; Smola & Sutton 2002). Arsenault (2004) discovered that every generation has created a culture of its own, and that the type of leader each generation prefers predicts its preferred leadership style. Generation Y wants its leaders to challenge the system and create change. For them, honesty is not necessarily the best policy and they are ready to stretch the rules concerning whether one should tell the truth or not. (Arsenault 2004.)

Millenials also want the leadership style to be a balanced mixture of flexibility, high demands, responsibility, time for trial and error, clear directions and freedom to do things in their own way, not to mention their adoring collaboration and team play. That is more than enough pressure for the managers of Gen Y-ers, especially when all this should occur with constant and constructive feedback (Martin 2005; Smith 2010.) When motivating Generation Y, personal fulfillment is likely to encourage them more than external factors (Hill 2002), and they rate the importance of maintaining a work-life balance higher than previous generations (Smith 2010). Nevertheless, Broadbridge, Maxwell & Ogden (2007) noted that today's young employees are ready to sacrifice their work-life balance in the short term or even relocate in order to establish a satisfying career.

The younger the employee, the more important it is to receive respect from the management and from colleagues (Hurst & Good 2009). Instant bonuses and a variety of perks are the best feedback for Generation Y (Hurst & Good 2009), and empowering them gives a required flexibility and a feeling of being wanted and valued (Behrstock-Sherratt & Coggshall 2010; Broadbridge et al. 2007). Overall, Gen Y-ers' relationships with their supervisors differ from those of older generations (Myers & Sadaghiani 2010).

## **Methodology**

The aim of the study is to examine Generation Y's perceptions and experiences of motivational factors. In this study, there were two groups: Gen Y-ers who have a permanent job and Gen Y-ers who do not have a job. Thus, the study seeks to find and address differences and similarities relating to those groups.

Generation Y is 'tech-savvy' and comfortable with technology. Hence, the data was collected electronically with an e-form, and this study is based on a larger dataset that was collected between February 2012 and August 2012 mainly via social media (Facebook). The method was very effective: in only three days 112 respondents had replied, the majority being Gen Y-ers. At first, the link to the questionnaire was posted once on Facebook. Viewers were asked to share the link by posting it on the Facebook walls of their friends. The questionnaire included four different background descriptions and a question for each of the stories, which the respondents were asked to answer by writing a short story (N=309). For this particular

research setting there were 173 replies (96 having a permanent job; 77 not working at all) which generated 40 useful stories, categorized as follows:

- Working Gen Y-ers: ten positive, motivating stories
- Working Gen Y-ers: ten negative, demotivating stories
- Non-working Gen Y-ers: ten positive, motivating stories
- Non-working Gen Y-ers: ten negative, demotivating stories

The stories were selected based on being of sufficient length to provide enough information. Content analysis methods were used to examine the data.

Motivational factors were examined using a role-playing method. In role-playing, different stories are described, but in each story one specific factor has been varied. The respondents are asked to write a short story related to the given description (Eskola 1991, 7.) The original questionnaire included four background stories: two concerning motivational factors and two related to leadership. In this study, only the motivational stories are being reviewed.

The background stories described a situation, in which one person comes home from work. In the first story, the person was described as feeling enthusiastic, motivated, and as always, looking forward to a new working day. In the second story, the opposite situation was described: the subject feels tired and demotivated, and is looking forward to the weekend so as not to have to go to work. At the end of both stories a question was presented: why does the worker feel the way described. Furthermore, the respondents were encouraged to write a short story to illustrate their answer the question.

## Results and discussion

### The stories of the working Gen Y-ers

The dataset contained ten positive and ten negative stories and descriptions of motivation were included. All of the respondents have a permanent job. First, the stories from the positive background descriptions are reviewed, followed subsequently by the stories based on the negative scenario.

The respondents were asked why the person feels so motivated and enthusiastic. There were certain themes that were repeated in several answers. First of all, many respondents mentioned that the work environment and the climate in the workplace were good. These included, for example, a pleasant and open atmosphere, enthusiastic and encouraging colleagues, and equality among the employees. Basing their work on other prior research, Hurst and Good (2009) have emphasized the value of a pleasant work environment. Colleagues were mentioned several times, and were described as supportive, encouraging, and trustworthy. Interestingly, the organization was not mentioned in this context but the immediate work community was. Moreover, Myers and Sadaghiani (2010) stated that Generation Y enjoys being part of a socially active work community, which further helps them to feel engaged and motivated. It seems that, according to Maslow's (1970) hierarchy of needs, belongingness and love needs are those emphasized in Generation Y. The reasons might be traced back to *"increasing mobility, the breakdown of traditional groupings, the scattering of families, the generation gap, and steady urbanization"* (Maslow 1970); factors that are still valid, even though presented decades ago.

In addition to a pleasant work environment, flexible working hours and working methods were highly valued and noted in different stories. Deciding on one's own schedule and organizing one's own work were mentioned as sources of motivation. In order to be able to do that, the respondents mentioned a sufficient but not overwhelming work load. They want to be given

enough resources and time to accomplish their tasks. Further, they also want to be flexible themselves and describe themselves as willing to sacrifice some of their free time as well, if needed. In return, they want to be appreciated and given something extra, such as more money or preferably time off in lieu. Flexibility, in fact, is one of the most characteristic traits that is attached to Generation Y. Flexibility can, for example, derive from empowerment (Behrstock-Sherratt & Coggshall 2010; Broadbridge et al. 2007) and is an element of the desired leadership style for Generation Y (Martin 2005).

It was noteworthy that the respondents concentrated on projects rather than the organization. In fact, there was no mention of organizations. The stories describe the work projects themselves as motivating. Those projects should vary, be challenging and be developmental but at the same time not too demanding or time-consuming. A related point is that the work itself should challenge but only moderately. The respondents do not want to be buried in work. Quite a number of respondents also mentioned that the work must be new or recently changed, as the subject of the story is clearly motivated. Hence, it can be assumed that Generation Y gets bored easily, and that they are not afraid of things changing around them. This might be due to the Generation Y respondents preference for engaging with projects rather than organizations (Myers & Sadaghiani 2010). Martin (2005) also stated that change does not frighten Generation Y, but the lack of it does.

In addition to the work not being too exhausting, catering for the work-life balance was found to motivate the working Gen Y-ers. As a matter of fact, work-life balance was repeatedly mentioned in the stories. Thus, it seems to be an important factor for Generation Y. Having sufficient free time not only seems to motivate, but it seems that it might be a source of motivation itself. If Generation Y values anything, it is work-life balance (Behrstock-Sherratt & Coggshall 2010; Broadbridge et al. 2007; Hurst & Good 2009). Shaw and Fairhurst (2008) even reported that flexibility is appreciated among Gen Y-ers to such a great extent, that they do not want their lives to change even when they embark on working life. They still want to have time for themselves as well as for family and friends. Additionally, the respondents also stated that a feeling of motivation can derive from being generally satisfied with life. Furthermore, lack of motivation is described as stemming from personal life problems (see below).

The lack of motivation or feelings of being demotivated were examined through the same method. In this case, the story was the reverse: the person came home from work and was described as feeling demotivated and wanting to find a new job. The scenario also made it clear that the worker looked forward to the weekends, primarily because of the opportunity for time away from work.

A relatively high proportion of the stories related to the initial source of motivation. The respondents wrote that motivation can be based on many different things. In their stories, the emphasis was on the private life aspect. They described situations in which something was wrong in their private lives or they had problems with their family and friends. For example, difficulties with spouses were mentioned repeatedly. Overall, feeling demotivated at work might also, according to the stories, be connected to a lack of sleep, not having enough time for exercise, or having an unhealthy diet. Some stories also described bad leadership or an incompetent supervisor as the source of a lack of motivation. An acrimonious work environment was also noted as something that can lead to a lack of motivation. Thus, it seems that motivating Generation Y is a complex challenge and somewhat problematic: if the main source of their motivation is their private life, as suggested by this study, there would seem to be little a supervisor or employer could do to influence motivation levels.

All in all, their private life was one of the biggest concerns for the working Gen Y-ers. As brought out earlier, maintaining the work-life balance is a critical factor for Generation Y. In order to feel good at work, they want to have enough time for the things they love: hobbies,

physical exercise, family, and friends. If there are some problems with the family, due to the relationship with a significant other or not having enough time to play with the kids, a negative effect manifesting at work is almost inevitable.

Although private life seems to be to most significant individual factor in motivation at work for the respondents, there were also other matters that the respondents raised in their stories. In relation to the positive stories, feelings of stagnation can lead to feeling demotivated. Based on the stories, it can be assumed that a lack of new challenges, too much routine work or blurred job descriptions decrease motivation. If a promotion is not possible, Generation Y enjoys multi-tasking or at least job enlargement, while waiting to be promoted (Behrstock-Sherratt & Cogshall 2010; Broadbridge et al. 2007).

Nevertheless, even though the turbulence currently engulfing working life has led to redundancies, neither salaries nor remuneration were significantly presented in the stories. In fact, there were only a few remarks that concerned monetary factors. The respondents did not even emphasize the broader aspect of job stability. As previous studies have stated, deeper meanings give Gen Y-ers strength and a feeling of being important—that is something that should be kept in mind, since it gives them an energy boost (Behrstock-Sherratt & Cogshall 2010; Twenge 2009.) All in all, private life and work-life balance were the reasons proffered for the lack of motivation in most of the stories.

#### The stories of the non-working Gen Y-ers

In order to be able to compare the motivational factors of working Gen Y-ers and the non-working Gen Y-ers, an additional 20 stories from the non-working Gen Y-ers were included in this study. The background stories were the same: a positive story (10 stories) and a negative one (10 stories).

For the Gen Y-ers currently without work, the emphasis on the motivational factors differed from the ones offered by those already working. Most of all, the jobless group emphasized the role of their education. To feel motivated, they want their job and job description to be in line with what they had studied. Thus, at the point when they are still studying, it can be assumed that they are concerned whether they will find a job that matches what they have studied. As a whole, Generation Y has high expectations for their career: they wish to have challenges and responsibilities in the early stages of their careers (Hurst & Good 2006; Twenge 2009). In this light, Generation Y should be provided with more challenging tasks and responsibilities in order to make them feel more satisfied and perhaps more committed to the job (Kultalahti 2011). In a related point, their stories describe having a job that is challenging enough, but does not exceed their competencies. In addition, they emphasize the preliminary choice of a field they studied in the first place: it has to be suitable and the person should be happy with their choice of career.

An interesting omission was any mention of measurement systems. The person in the stories was described as feeling motivated, because no one, not even the supervisor, was paying overly close attention to their performance—not by applying measurable techniques, at least. On the contrary, the respondents wrote about trust and how the supervisor trusts the person. It is a point of view that questions the role of measurement systems applied to Generation Y workers.

In addition to the factors mentioned above, the stories also touched upon work-life balance and flexibility in the workplace. Nevertheless, it was the education-job description fit and the lack of measurement systems that proved to be the two individual reasons that attracted considerable attention among the non-working Gen Y-ers.

Finally, the non-working Gen Y-ers' stories prompted by the demotivation scenario were reviewed. As might be expected, the respondents described a situation where the education received does not match the job description as demotivating. In these stories, the importance of overall well-being was emphasized. The stories included remarks about having no hobbies or having a negative attitude to life in general. Most of all, they were worried about being depressed or suffering from mental illness. In fact, quite a number of stories dealt with being depressed for some reason, and how that blocked feelings of being motivated. The respondents' stories also blamed the subject of the story: the person has chosen to be unsatisfied and unhappy, and should take better care of themselves.

In addition, the work environment and the atmosphere at work were also mentioned. First of all, the ability of colleagues to demotivate others by being too competitive or simply not fun to be around was described. This observation further supports the importance of having a pleasant work environment. Generally, Gen Y-ers seem to have high expectations of their colleagues (Martin 2005). For the first time in this study, the non-working respondents commenting on the negative and demotivating scenario mentioned bullying or harassment at work. In addition to the remarks on depression and mental problems, workplace bullying was, in this group, the most characteristic individual factor offered to explain feelings of demotivation.

In contrast to the previous commentaries, there was an obvious meaning ascribed to remuneration and salary in these stories, whereas money was mentioned only as an aside in the other settings. The stories described a situation where the person feels underpaid and possibly at the same time overqualified for the job. In addition, the lack of an appropriate incentive system or attempts to introduce incentives that in fact demotivated the workers were described as adversely affecting motivation. Table 1 concludes the main findings:

Table 1. Main findings of the stories

	Working Gen Y-ers	Non-working Gen Y-ers
Positive, motivating stories	project-oriented motivation work-life balance motivation derived from private life new job/task/project immediate working community important	education-job fit non-existing measurement systems, trust suitable challenges one's own positive attitude
Negative, demotivating stories	working at the expense of private life inflexibility working on the same task for too long motivation arises from many sources (e.g., private life, work, supervisor, and work community)	workplace bullying over-education depression, mental problems inadequate incentives uncompetitive salary

## Conclusions

This study first examined the perceptions and descriptions of motivation among two groups of Generation Y respondents: those in permanent employment and those who do not work at all. These descriptions were then compared and as a result some conclusions can be drawn on what attracts Gen Y-ers in the work context, and which factors might be emphasized to engage them.

When describing a motivating situation and motivating factors, both groups emphasized the meaning of the work community and the supervisor, which is somewhat typical of Generation Y. The working Gen Y-ers also mentioned that the job is new, the project at hand is interesting and that their private life is satisfying. In contrast, the non-working Gen Y-ers mentioned that the pay is high, the job befits their education, and there is a trusting atmosphere with an absence of measurement systems. On the other hand, demotivating factors were also examined. When describing a scenario marked by a lack of motivation, the working Gen Y-ers mentioned an unchanging situation (getting bored, stuck in one place), problems in the private life affecting the motivation at work, and having insufficient time to devote to their families, or to sleep or exercise enough. They also emphasized the complexity of the lack of motivation: it can derive from a job, personal factors, the supervisor or the work community. The non-workers raised inadequate incentives or a poor salary, workplace bullying, feeling overqualified, and depression and feeling ill at work.

It is noteworthy, that most of the reasons offered for someone feeling motivated, or demotivated, are tied to single, temporary contexts. For example, private life problems do not exist all the time. Thus, it seems that Generation Y demands flexibility and discretion—situational leadership. In addition, transformational leadership is something Generation Y prefers (Arsenault 2004; Jamrog 2002).

The results and major findings allow some conclusions to be drawn. It seems that the factors that attract and engage Gen Y-ers differ. Non-working Gen Y-ers are most concerned about how to survive in the workplace, about finding a suitable and challenging job, and about getting adequate compensation. Thus, in the early stages of the career—or even before the actual working life has started—the lower needs of Maslow's hierarchy are present and causing concern. Once the Gen Y-ers have already worked for a while and have permanent employment, their needs are found the higher levels.

What does this finding ultimately mean? Organizations recruiting Generation Y workers would do well to emphasize certain factors, including a safe workplace; competitive and sufficient salary and some kind of merit recognition system; healthcare schemes or other methods to promote well-being; and a variety of tasks or challenges that match the person's education. After the Gen Y-ers are attracted and recruited, employers should emphasize flexible working methods (time, place, equipment, etc.), varied roles and responsibilities, the work-life balance, and support from supervisors.

## References

- Arsenault, P. M. (2004) Validating generational differences. A legitimate diversity and leadership issue. *The Leadership and Organization Development Journal* 25 (2), 124–141.
- Behrstock-Sherratt, E. & Coggshall, J. G. (2010) Realizing the promise of generation Y. *Educational Leadership* 67 (8), 28–34.
- Berk, L. E. (2001) *Development through the lifespan*. Toinen painos. Needham Heights, MA: Allyn and Bacon.
- Broadbridge, A. M., Maxwell, G. A. & Ogden, S. M. (2007) 13\_2\_30: Experiences, perceptions and expectations of retail employment for generation Y. *Career Development International* 12 (6), 523–544.
- Gursoy, D., Maier, T. A. & Chi, C. G. (2008) Generational differences: An examination of work values and generational gaps in the hospitality workforce. *International Journal of Hospitality Management*, 27, 448–458.
- Eskola, J. (1991) *Eläytymismenetelmän käyttö sosiaalitutkimuksessa*. Työraportteja B:35. Sosiologian ja sosiaalipsykologian laitos. Tampere: Tampereen yliopisto.



- Jamrog, J. J. (2002) The coming decade of the employee. *Human Resource Planning* 25 (3), 5–11.
- Hart, P. D. & Brossard, M. A. (2002) A generation to be proud of. Young american volunteer to make a difference. *The Brookings Review* 20 (4), 36–37.
- Hess, N. & Jepsen, D. M. (2009) Career stage and generational differences in psychological contracts. *Career Development International* 14 (3), 261–283.
- Hill, R. P. (2002) Managing across generations in the 21<sup>st</sup> century: Important lessons from the ivory trenches. *Journal of Management Inquiry* 11 (1), 60–66.
- Hurst, J. L. & Good, L. K. (2009) Generation Y and career choice. The impact of retail career perceptions, expectations and entitlement perceptions. *Career Development International* 14 (6), 570–593.
- Kultalahti, S. (2011) Generation Y's Glance at the Connection between Leadership and Well-Being. Master's Thesis. University of Vaasa, Department of Management.
- Martin, C. A. (2005) From high maintenance to high productivity. *Industrial and Commercial Training*, 37(1), 39–44.
- Maslow, A. (1970) *Motivation and Personality*. Kolmas painos. New York: Harper & Row, Publishers, Inc.
- Myers, K. M. & Sadaghiani, K. (2010) Millenials in the workplace: A communication perspective on millenials' organizational relationships and performance. *Journal of Business and Psychology* 25 (2), 225–238.
- Parry, E. & Urwin, P. (2011) Generational differences in work values: A review of theory and evidence. *International Journal of Management Reviews* 13, 79–96.
- Shaw, S. & Fairhurst, D. (2008) Engaging a New Generation of Graduates. *Education & Training* 50(5), 366–378.
- Smith, K. T. (2010) Work–life balance perspectives of marketing professionals in generation Y. *Services Marketing Quarterly* 31, 434–447.
- Smola, K. W. & Sutton, C. D. (2002) Generational differences: Revisiting generational work values for the new millennium. *Journal of Organizational Behavior* 23, 363–382.
- Twenge, J. M. (2009) Generational changes and their impact in the classroom: Teaching generation me. *Medical Education* 43, 398–405.
- Welsh, M. J. & Brazina, P. R. (2010) Gen Y anatomy lesson: They're not alien, just different. *Pennsylvania CPA Journal* 81 (3), 1–5.

---

---

# Työterveyshuolto eläkeikää lähestyvien esimiesten, heidän työyhteisöjensä ja sujuvan esimiesvaihdon tukena

Anna-Leena Kurki<sup>1</sup> & Ritva Muukkonen<sup>2</sup>

<sup>1</sup>Työterveyslaitos  
<sup>2</sup>Helsingin kaupunki

.....

## Abstrakti

Esimiesten eläköitymiseen liittyy monenlaisia haasteita, esimerkiksi osaamisen siirtyminen seuraajille tai työn mielekkyyden hiipuminen viimeisinä työvuosina. Työterveyshuolto ja organisaation johto yhdessä voivat toimia esimiehen tukena tässä siirtymävaiheessa. Työtoimintalähtöisin välinein toteutettu siirtymävaiheen ennaltaehkäisevä tuki edistää vanhan sekä uuden esimiehen ja työyhteisön työhyvinvointia. Tällöin työhyvinvointia tarkastellaan suhteessa työtoimintaan: sujuva ja mielekäs työ lisäävät työhyvinvointia. Työhyvinvointi on puolestaan usein uhattuna työn muutostilanteissa. Työn muutoksesta seuraa häiriöitä, jotka kuormittavat, mutta muutoksessa myös työn mielekkyys saattaa olla uhattuna. Työhyvinvointia voidaan (parhaiten) edistää tutkimalla yhteisesti työn muutosta ja kehittämällä yhteistä työtä. Mielekkäästi uuteen -hankkeessa kehitettiin ryhmätoiminnan malli, jonka avulla työterveyshuolto voi osallistua eläkeikää lähestyviä esimiesten tukemiseen viimeisinä työvuosina, antaa heille välineitä tukea työyhteisöjään tulevassa esimiesvaihdoksessa sekä tukea toiminnan kannalta keskeisen tiedon siirtämistä seuraajalle. Ryhmässä eläkeikää lähestyvät rehtorit tutkivat omaa työuraansa, oman työnsä ja koulun toiminnan muutosta sekä työhyvinvointiaan tässä muutoksessa. Välineinä käytettiin muun muassa toimintajärjestelmän ja paikallisen muutoksen malleja. Ryhmä selkiytti osallistujien ajatuksia eläkkeelle jäämisestä, antoi välineitä työstää tulevaa rehtorinvaihdosta yhdessä työyhteisön kanssa sekä auttoi pohtimaan, mikä on keskeistä tietoa siirrettäväksi seuraajalle. Oman työn muutoksen "*sanoittaminen*" ja tulevan elämänvaiheen pohtiminen tuki osallistujien työhyvinvointia. Ryhmässä käytetyt välineet ohjasivat tarkastelemaan eläkkeelle jäämistä työn ja työuran näkökulmasta. Välinekehittelyn haaste on(kin), miten osallistujien kokonais-elämäntilanteen tarkastelu nivotaan vahvemmin osaksi työskentelytapaa.

Avainsanat: esimiehen eläköityminen, työhyvinvointi, työterveyshuolto, työtoimintalähtöiset välineet, siirtymävaiheen ennaltaehkäisevä tuki

## Johdanto

Työurien pidentäminen ja työelämän laadun kehittäminen ovat yhteiskunnallisia haasteita, jotka ovat saaneet paljon huomiota viime aikojen yhteiskunnallisessa keskustelussa. Vuonna 2009 hallitus ja työmarkkinajärjestöt sopivat tavoitteesta nostaa keskimääräistä eläkkeelle siirtymisikää kolmella vuodella vuoteen 2025 mennessä. Keinoja vastata tähän haasteeseen on työstetty niin sanotussa Ahtelan työryhmässä ja sitä seuranneissa työelämän kehittämisryhmissä. Viime vuosien aikana on myös tehty useita muutoksia niin sairausvakuutus- kuin työterveyshuoltolakiin, jotka osaltaan tukevat tavoitetta pidemmistä työurista. Myös

työelämän laatuun panostetaan: johtamiseen panostetaan ja muun muassa työministerin johdolla valmistellussa työelämän kehittämisstrategiassa (Työelämän kehittämisstrategia vuoteen 2020, 2012) tavoitellaan Suomeen Euroopan parasta työelämää.

Työvoima ikääntyy ja julkisella sektorilla on lähivuosina jäämässä eläkkeelle lukuisia esimiehiä ja muita avainhenkilöitä. Eläköitymisiin liittyy monenlaisia haasteita. Eläkkeelle jäävän mukana saattaa työyhteisöstä kadota merkittävää asiantuntijuutta. Eläkkeelle jäävä saattaa kokea, ettei hänellä ole mahdollista jakaa osaamistaan esimerkiksi ajan puutteen vuoksi tai osaamisen jakamista ei ole suunniteltu organisaatiossa, jolloin se on hyvin sattumanvaraista (Kuronen-Mattila ym. 2012). Toisaalta työterveyshuolto on havainnut, että eläkeikää lähestyvä saattaa viimeisinä työvuosinaan kokea, etteivät työn muutokset tai uuden kehittäminen koske enää häntä ja hän saattaa jättäytyä monista toiminnoista ulkopuolelle. Hänen toimintansa saattaa vähitellen hiipua, sen sijaan, että hän voisi kokea työnsä mielekkääksi ja innostua uudesta vielä työuran loppupuolellakin sekä mahdollisesti myös jatkaa työssään pitempään.

Eläkkeelle siirtymisen prosessilla ja sen laadulla on suuri merkitys henkilölle itselleen, sillä hallittu eläkkeelle siirtyminen lisää hyvinvointia myös eläkkeellä (Salokangas ym. 2005). Erityisesti silloin, kun eläkeikää lähestyvä on työyhteisön esimies tai keskeinen asiantuntija, siirtyä ei kosketa vain yksittäistä henkilöä, vaan se on muutos koko työyhteisölle. Haasteena on työyhteisön toiminnan sujuvuuden ja jatkuvuuden turvaaminen. Tähän haasteeseen liittyy erityisesti yhteistyö ja työyhteisön toiminnan kannalta keskeisen tiedon siirtyminen eläkkeelle jäävän ja hänen seuraajansa kesken siirtymävaiheen aikana. Työterveyshuollon voi kehittää sellaisia toimintatapoja, joilla se voi toimia johdon kumppanina sekä esimiehen ja työyhteisön tukena tässä siirtymävaiheessa. Tarvitaan välineitä, jotka auttavat eläkeikää lähestyvää esimiestä tarkastelemaan omaa työhyvinvointiaan suhteessa muuttuvaan työhön, mutta myös yhteisöllisiä välineitä työyhteisön toimintatapojen näkyväksi tekemiseksi: välineitä, jotka auttavat eläkkeelle jäävää rehtoria työyhteisön valmistamisessa esimiesvaihdokseen sekä hiljaisen tiedon siirtämiseen seuraajalle. Sujuva nivelvaihe edistää työyhteisön toiminnan jatkuvuutta.

Tässä artikkelissa tarkastelemme, millaisin välinein työterveyshuolto voi toimia eläkeikää lähestyviä esimiesten, heidän työyhteisöjensä ja sujuvan esimiesvaihdoksen tukena. Artikkelin perustuu Mielekkäästi Uuteen -kehittämisshankkeeseen, joka on Helsingin kaupungin työhyvinvointimäärärahoilla tuettu hanke ja jonka toteuttivat Helsingin kaupungin työterveyskeskus ja Työterveyslaitos. Tämän artikkelin kirjoittajat olivat mukana suunnittelemassa ja toteuttamassa hanketta. Siinä kehitettiin ja sovellettiin työtoimintälähtöisiä työterveyshuollon (esim. Mäkitalo & Paso 2008) välineitä eläkeikää lähestyvien esimiesten tukemiseksi. Aluksi tarkastelemme, mitä siirtymävaiheen ennaltaehkäisevä tuki on. Seuraavaksi avaamme työtoimintälähtöisten välineiden teoreettisia periaatteita. Sen jälkeen tarkastelemme kehittämisshanketta erityisesti eläkeikää lähestyvien esimiesten ryhmässä käytettyjen välineiden näkökulmasta ja pohdimme millaista oppimista käytetyt välineet tuottivat sekä mitä vaikutuksia tällä oli työn mielekkyyden kokemuksiin työuran loppupuolella. Lopuksi esitämme oman pohdintamme.

### **Siirtymävaiheen ennaltaehkäisevä tuki työtoimintälähtöisessä työterveyshuollossa**

Gerlanderin ja Launiksen (2007) mukaan näkökulma ja käsitteet joiden avulla tarkastelemme työhyvinvointia, ratkaisevat pitkälti sen, miten ja minkälaisin välinein työhyvinvointiin pyrimme vaikuttamaan. Myös tässä artikkelissa keskeinen käsite *eläkeikää lähestyvän esimiehen ennaltaehkäisevä siirtymävaiheen tuki* näyttäytyy erilaisena eri tarkastelukehyksissä. Ennaltaehkäisevästä tuesta käytetään myös nimitystä työkyvyn varhainen tuki. Työkyvyn tukea on pyritty vahvistamaan myös lainsäädännöllä: sairausvakuutuslaissa (Luku 13, 5§) luvataan korkeampi korvaus ennaltaehkäisevästä työterveyshuollosta, mikäli työpaikka ja

työterveyshuolto yhdessä määrittelevät ja kirjaavat työkyvyn hallinnan toimintatavat ja käytännöt.

Vallitseva lähestymistapa työkyvyn tukeen on kuormituslähtöinen tarkastelukehys, jossa painopiste on yksilön työkyvyn tukemisessa (ks. Gerlander & Launis 2007). Työkykyä edistetään esimerkiksi työkykyjohtamisella ja yksilöiden työkyvyn tukemisella työpaikalla. Tällöin ajatellaan, että työn ja työolojen kuormittavuus, työyhteisön johtaminen ja vuorovaikutus sekä työntekijöiden terveys, voimavarat ja osaaminen ovat yhteydessä työkykyyn, ja työntekijä on työkykyinen, kun nämä tekijät ovat tasapainossa (Turja ym. 2012). Tutkimusten mukaan esimerkiksi työn liian kovat vaatimukset ja rajoitukset työntekijän voimavarojen ja tarpeiden suhteen lisäävät aikomusta jäädä eläkkeelle (Salokangas ym. 2005). Ennaltaehkäisevä tuki näyttäytyy tällöin työntekijän voimavarojen ja työympäristön myönteisten tekijöiden edistämisenä ja työn haitallisen kuormituksen vähentämisenä.

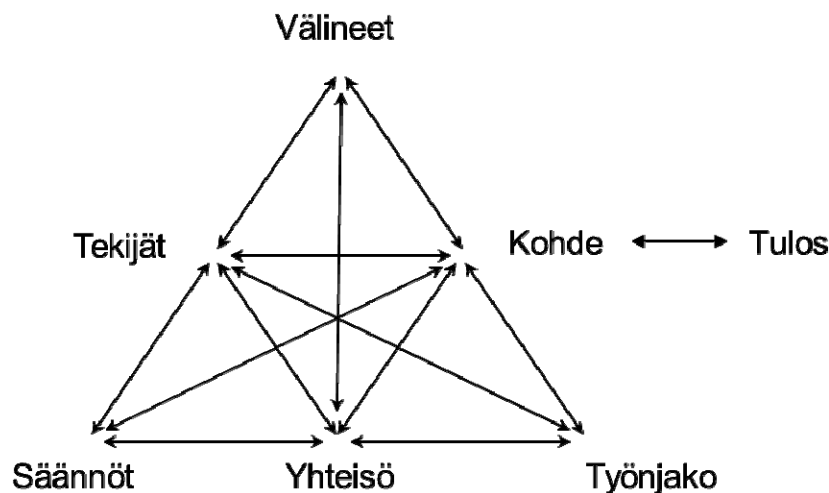
Tässä artikkelissa laajennamme näkökulmaa ennaltaehkäisevään tukeen. Kyse ei ole ainoastaan yksilön työkyvystä, vaan työhyvinvointia ja sen tukemista tarkastellaan yhteydessä koko työyhteisön toimintaan (ks. Launis & Gerlander 2007; työn muutoksen ikkuna). Työtoimintalähtöisin välinein toteutettu ennaltaehkäisevä toiminta auttaa edistämään samanaikaisesti niin eläkeikää lähestyvän esimiehen, hänen työyhteisönsä kuin uuden esimiehenkin työhyvinvointia. Työhyvinvoinnin edistäminen näyttäytyy tällöin yhteisenä toiminnan ja sen muutoksen tutkimisena ja työhyvinvointikokemusten tarkasteluna suhteessa toimintaan.

Työhyvinvoinnin edistämisen välineet määrittävät siis sitä, mitkä asiat valikoituvat tarkastelun kohteeksi ja millaista tulkintaa arkityöstä ja siinä syntyvästä työhyvinvoinnista tehdään. Seuraavassa luvussa paneudumme työtoimintalähtöisten työterveyshuollon välineiden teoreettisiin lähtökohtiin.

### **Työtoimintalähtöisten työterveyshuollon välineiden teoreettiset lähtökohdat**

*"Työhyvinvointi tarkoittaa, että työ on mielekästä ja sujuvaa turvallisessa, terveyttä edistävässä sekä työuraa tukevassa työympäristössä ja työyhteisössä"* ([www.ttl.fi](http://www.ttl.fi)). Työtoimintalähtöisin työterveyshuollon välineiden avulla huomio kiinnittyy erityisesti työn mielekkyyteen ja sujuvuuteen sekä niiden edistämiseen. Työhyvinvointikokemuksia tarkastellaan yhteydessä työtoimintaan ja sen muutokseen: työhyvinvointi syntyy työssä, seurauksena työn tekemisestä. Työn muuttuessa myös työhyvinvoinnin perusta muuttaa muotoaan.

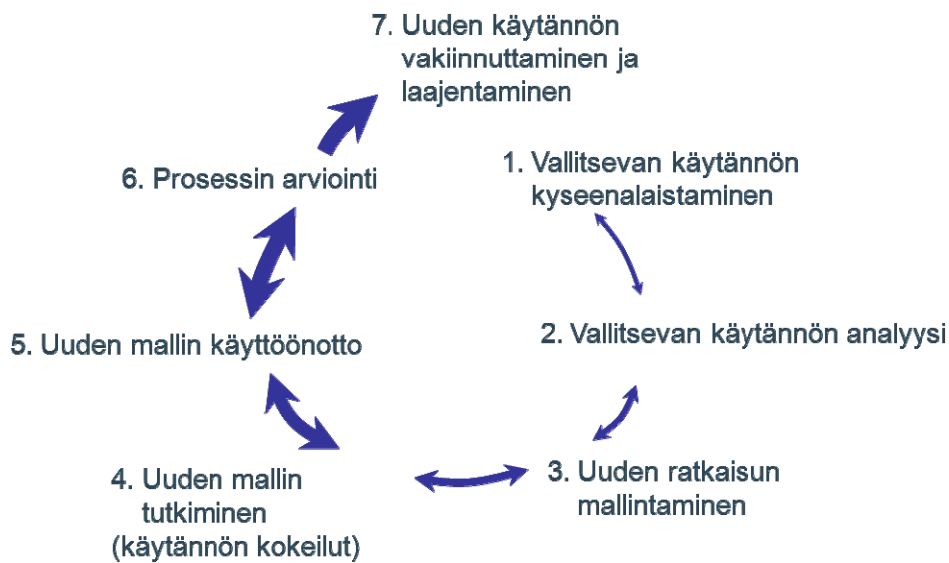
Työtoimintalähtöiset työterveyshuollon välineet perustuvat teoreettiselta taustaltaan kehittävään työntutkimukseen ja teoriaan ekspansiivisesta oppimisesta. Kehittävässä työntutkimuksessa työtä tarkastellaan historiallisesti muuttuvana kohteellisenä toimintana. Tätä yhteisöllistä toimintaa kuvataan toimintajärjestelmän mallilla. (Engeström 1987)



Kuvio 1. Toimintajärjestelmän malli (Engeström 1987)

Toiminnassa keskeisintä on kohde eli se, mitä työssä ollaan tekemässä ja miksi. Koko toimintajärjestelmä rakentuu toiminnan kohteen ympärille. Tekijä ei koskaan vaikuta kohteeseen suoraan, vaan aina joidenkin välineiden (työvälineet, käsitteet, mallit) välityksellä. Toiminta on siis luonteeltaan välittynyttä. Tekijä toimii osana yhteisöä: yhteisö muodostuu toimijoista, jotka jakavat yhteisen työn kohteen. Yhteisöä määrittävät puolestaan työnjako sekä erilaiset toimintaa ohjaavat periaatteet, kirjoitetut ja kirjoittamattomat säännöt, joiden mukaan toimitaan. Toiminta on luonteeltaan systeemistä eli osatekijät ovat suhteessa toisiinsa: muutos yhdessä osatekijässä muuttaa tai aiheuttaa muospaineita myös muihin osatekijöihin. Tällöin toimintaan syntyy sisäisiä kehitysjännitteitä. (Engeström 1987)

Toiminta muuttuu laadullisesti näiden kehitysjännitteiden ratkaisemisen kautta. Tätä toiminnan laadullista muutosta kuvataan ekspansiivisen oppimisen syklillä. Sykli on teoreettinen pelkistys toiminnan laadullisesta kehityksestä, ekspansiivisesta oppimisesta. Syklin alkuvaiheessa toiminta on suhteellisen vakiintunutta, mutta pikku hiljaa alkaa ilmetä enenevässä määrin häiriöitä, joita paikkaillaan parantamalla toimintatapaa. Häiriöt ovat muutoksen seurauksena aiheutuvia poikkeamia työn oletettuun käsikirjoitukseen. Ne ovat ilmiongelmia, jotka ovat merkki toiminnan kehitysjännitteistä. Usein pikku hiljaa toimintatapa ajautuu umpikujaan, epäsuhta joidenkin toiminnan osatekijöiden välillä kasvaa, lisääntyvät häiriöt eivät ratkea nykytoimintaa parantamalla vaan tarvitaan toimintaa uudistavaa kehittämistä. Uuden toimintatavan kehittäminen alkaa kokeilujen kautta. Tässäkin vaiheessa ilmenee häiriöitä ja ne ovat seurausta uuden ja vanhan toimintatavan törmäyksestä. Ennen uuden toimintatavan vakiintumista toiminnan täytyy määrittyä uudelleen suhteessa lähitoimintoihin ja yhteistyökumppaneihin. Toiminnan kehitys etenee edellä kuvattujen vaiheiden kautta, ja tämän kehityksen myötä työn kohde muuttuu laadullisesti uudenaikaiseksi. (Engeström 1987)



Kuvio 2. Ekspansiivinen oppimissykli (Engeström 2004, mukailtu)

Työhyvinvointi liittyy työn muutokseen kahdella tapaa: muutos ilmenee toiminnan sisäisinä tai toimintojen välisinä kehitysjännitteinä, jotka aiheuttavat työhön häiriötä. Nämä työn muutoksen seurauksena syntyvät häiriöt aiheuttavat työntekijöille *häiriökuormitusta* (Mäkitalo 2005). Häiriökuormitus on seurausta ponnisteluista, paikkailuista ja ylimääräisestä työstä, jota työntekijät tekevät, jotta toiminta sujuisi ja toteutuisi oletetun käsikirjoituksen mukaisesti. Häiriökuormitus voi olla niin fyysistä kuin psykososiaalistakin kuormitusta. Työn mielekkyys ja työmotivaatio puolestaan ovat kytköksissä työn yhteiseen kohteeseen, eli siihen mitä työssä ollaan tekemässä ja mikä on toiminnan yleisempi merkitys ja tarkoitus. Työhyvinvoinnin kokemukset syntyvät työssä onnistumisesta: onnistuminen kokemukset työntekijälle itselleen tärkeillä työn osa-alueilla vahvistaa työhyvinvointia. Epäonnistumisen tunteet puolestaan ovat uhka työhyvinvoinnille. Tätä työn kohteeseen liittyvää työhyvinvoinnin syntymekanismia kutsutaan *kohdehyvinvoinniksi* (Mäkitalo 2005). Työn kohteen muuttuessa henkilölle itselleen tärkeä työn osa-alue saattaa olla uhattuna tai toisaalta työhön saattaa olla muotoutumassa uusi hyvinvointia tuottava osa-alue. Työn muutoksen seurauksena syntyy siis häiriökuormitusta ja samanaikaisesti muutos saattaa uhata työntekijöiden kohdehyvinvointia.

Työtä ja työhyvinvointia voidaan kehittää samanaikaisesti. Työtä yhteisesti analysoimalla luodaan ymmärrystä työn kohteesta ja sen muutoksesta, työtoiminnassa ilmenevistä häiriöistä ja niiden taustalla olevista toiminnan kehitysjännitteistä. Tämä analyysi auttaa työpaikkaa löytämään uudenlaisia ratkaisumahdollisuuksia työtoiminnan ja työhyvinvoinnin samanaikaiseksi kehittämiseksi. (esim. Mäkitalo 2010)

Seuraavaksi kuvaamme Mielekkäästi uuteen -hanketta, joka perustui kehittävään työntutkimukseen ja jossa käytettiin työtoimintalähtöisiä työterveyshuollon välineitä.

### Case: Miten työterveyshuolto voi tukea eläkeikää lähestyvää esimiestä

Vuosina 2011–2012 toteutettiin Mielekkäästi Uuteen -kehittämishanke Helsingin kaupungin opetusviraston, Helsingin kaupungin työterveyskeskuksen ja Työterveyslaitoksen yhteistyönä. Hankkeen tavoitteena oli tukea eläkeikää lähestyvien rehtoreiden työhyvinvointia siten, että tuetaan myös sujuvaa rehtorinvaihdosta niin työyhteisön kuin seuraajankin näkökulmasta. Tavoitteena oli niin ikään rakentaa hallittu, ennakoitu ja valmisteltu siirtymä esimiehille, tai jopa pidentää heidän työuraansa. Tarkoituksena oli, että hankkeessa

kehitettyä mallia voidaan jatkossa soveltaa koko Helsingin kaupungissa ja malli tulee kirjatuksi kaupungin virastojen ja työterveyshuollon toimintasuunnitelmiin.

Helsingin kaupungin opetusviraston johdolla ja työterveyshuolto ovat jo vuosien ajan rakentaneet kumppanuutta, jonka keskiössä on paikallisten työhyvinvoinnin ilmiöiden yhteinen tarkastelu. Yhdessä pohditaan keinoja, joilla virasto, työterveyshuolto ja työsuojelu yhdessä, viraston johdolla, voi tukea työhyvinvoinnin edistämistä ja johtamista (ks. Muukkonen & Rokkanen 2008). Mielekkäästi Uuteen -hanke sai alkunsa opetusviraston johdon ja työterveyshuollon yhteisestä huolesta liittyen koulujen toimintaan rehtorin vaihtuessa. Sekä opetusviraston johto että työterveyshuolto olivat huomanneet, että rehtorinvaihdoksessa työyhteisön työhyvinvointi saattaa olla uhattuna. Esimiesvaihdos saattaa aiheuttaa suuria muutoksia ja häiriöitä työyhteisön toimintaan, asiantuntijuutta saattaa kadota kouluilta sekä esimerkiksi vanhan ja uuden rehtorin johtamistavat saattavat poiketa toisistaan merkittävästi. Toisaalta oli myös kokemusta siitä, että esimiehen toiminta viimeisinä työvuosina saattaa hiipua monesta eri syystä ja tämä vaikuttaa paitsi esimiehen jaksamiseen, myös koko työyhteisön työhyvinvointiin ja työilmapiiriin.

Siirtymävaiheen problematiikkaa kartoitettiin tarkemmin haastattelemalla niin eläkkeelle jäämässä olevia rehtoreita kuin heidän seuraajiaankin. Haastattelujen tulokset tukivat alustavia havaintoja. Eläkeikää lähestyvän rehtorin viimeiset työvuodet ovat merkityksellisiä rehtorin itsensä kannalta: työn mielekkyyden kokemukset vahvistavat työssä jaksamista, mutta viimeisten vuosien toiminnalla on merkitystä myös tulevien eläkevuosien kannalta, sillä hallittu eläkkeelle siirtyminen lisää hyvinvointia eläkkeellä (Salokangas ym. 2005). Viimeiset vuodet ovat merkityksellisiä myös työyhteisön ja seuraajan kannalta: eläkkeelle jäämässä olevan rehtorin hyvä työ, mutta myös uupuminen tai toiminnan vähittäinen hiipuminen näkyvät koulun toiminnassa. Esimerkiksi koulun selkeä johtamisen tapa, kunnossa olevat rakenteet ja selkeä yhteinen käsitys tehtävänjaosta helpottivat seuraajan aloittamista, kuten myös se, että edeltävän esimiehen eläkkeelle lähtö oli ollut pitkään työyhteisön tiedossa ja työyhteisöllä oli ollut aikaa valmistautua muutokseen. Haasteellisempaa seuraajan oli aloittaa yhteinen työskentely työyhteisön kanssa niissä kouluissa, joissa edeltävän rehtorin toiminta oli uupumuksen myötä hiipunut tai rehtorinvaihdosta ei ollut puhuttu auki. Siirtymävaiheessa koulun toiminnan sujuvuutta haittasi, mikäli uudella rehtorilla ei ollut riittävästi tietoa koulun toimintatavoista, taloudesta tai yhteistyökumppaneista. Niin eläkkeelle jäävät rehtorit kuin heidän seuraajansa korostivat, että koulun toiminnan näkyväksi tekemiseen on tärkeää kiinnittää huomiota perehdyttämisyksivaiheessa.

Opetusvirastossa on olemassa seuraajamalli, jonka avulla tuetaan rehtorivaihdosta kouluissa. Mielekkäästi uuteen -hankkeessa kehitettiin työterveyshuollon työhyvinvoinnin näkökulmaan painottuvaa tukiosuutta osaksi tätä opetusviraston vastuulla olevaa seuraajamallia. Vuoden 2011 kesäkuusta maaliskuuhun 2012 toteutettiin Mielekkäästi Uuteen -ryhmä, johon työterveyshuolto kutsui ne rehtorit, joilla eläkeikä lähestyi ja eläkkeelle jäämiseen oli alle viisi vuotta. Osallistuminen oli vapaaehtoista, ja lähes kaikki kutsutut osallistuivat ryhmään. Ryhmässä kehitettiin yhdessä osallistuneiden rehtorien kanssa työtoimintalähtöinen viiden tapaamisen ryhmätyöskentelymalli, jolla voidaan tukea esimiesten ja avainhenkilöiden työhyvinvointia viimeisinä työvuosina. Ryhmätapaamisista ja niiden vetämisestä vastuussa oli työterveyshuolto, jonka rooli oli nostaa työskentelyyn erityisesti terveyden kannalta merkityksellisiä asioita. Keskeisenä kumppanina on opetusviraston linjajohto Linjajohtajat (rehtorien esimiehet) sekä opetusviraston edustajia oli mukana ja keskeisinä toimijoina ryhmätapaamisessa, jonka aiheena oli sujuva rehtorinvaihdos ja tiedon siirto vanhan ja uuden rehtorin välillä. Myös työsuojelu oli kytketty osaksi ryhmän toimintaa: työsuojeluvaltuutettu osallistui viimeisen ryhmätapaamisen. Ryhmätyöskentelymallia on rakennettu osaksi opetusviraston vastuulla olevaa siirtymävaiheen tukiprosessia.

Tässä artikkelissa fokuoimme välineisiin, joita Mielekkäästi Uuteen -ryhmässä sovellettiin, sekä siihen, millaista oppimista ryhmän työskentely tuotti. Työtoimintälähtöisten työterveys-huollon välineiden avulla huomio suunnattiin rehtorin työssä ja koulun toiminnassa tapahtuneisiin muutoksiin sekä tarkasteltiin kunkin osallistujan työhyvinvoinnin kokemuksia suhteessa muuttuvaan työhön. Tarkoituksena oli, että osallistujat voivat hyödyntää välineitä myös koulunsa toiminnan muutoksen jäsentämisessä työyhteisönsä kanssa.

Ryhmän työskentelyssä keskeinen periaate oli kahden virikkeen menetelmä (Vygostky 1978). Ensimmäisenä virikkeenä toimii arkityöstä kerätty aineisto, jota jäsennetään erilaisten välineiden, käsitteiden ja mallien avulla. Nämä välineet toimivat toisina virikkeinä eli auttavat osallistujia näkemään oman työnsä uudella tavalla, oppimaan omasta työstään. Käytettävä jäsennyväline ohjaa sitä, miten hahmotamme tarkasteltavaa ilmiötä eli sitä, mikä muodostuu työskentelyn kohteeksi.

Työtoimintälähtöisten työterveyshuollon välineiden avulla työhyvinvointi ja -pahoinvointi näyttäytyvät ilmiöinä, jotka ovat kytköksissä muuttuvaan työhön ja saavat selityksenä muutoksen eri vaiheista. Haasteena on, että yksittäinen työntekijä ei välttämättä kykene jäsentämään työn muutosta, vaan hän havaitsee ainoastaan muutoksen omassa työhyvinvoinnissaan ja jaksamisessaan. Toisin sanoen oma tilanne ei jäsenny suhteessa muuttuvaan työhön. (Mäkitalo & Paso 2008). Mielekkäästi Uuteen -ryhmässä käytettyjen välineiden tarkoitus oli auttaa osallistujia löytämään uudenlainen näkökulma omaan työtilanteeseen: tarkastelemaan omaa hyvinvointiaan suhteessa työn muutokseen. Seuraavassa esittelemme ryhmässä käytettyjä välineitä ja pohdimme minkälaisia asioita ja näkökulmia kyseiset välineet nostivat esille.

#### Työn muutoksen taulukko ja toimintajärjestelmä

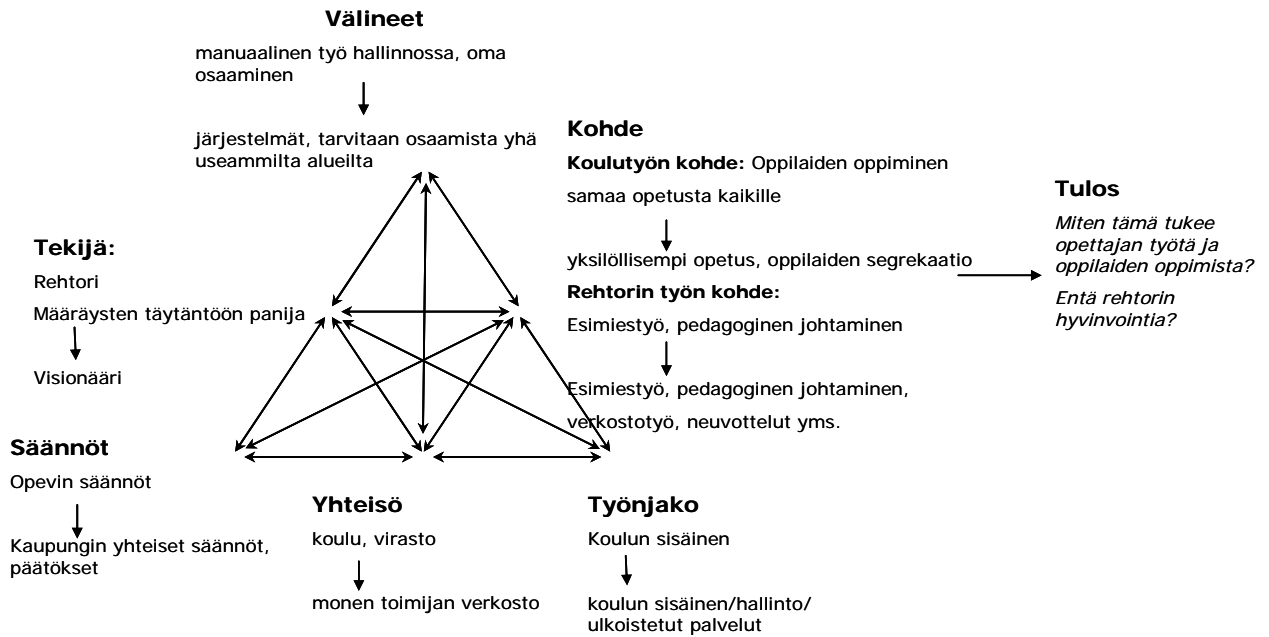
Työn muutoksen taulukkoa (kuvio 3) käytettiin keskustelua virittävänä välineenä, joka auttoi osallistujia tuottamaan aineistoa koulutyössä meneillään olevasta muutoksesta ja siitä, miten rehtorin työ on muuttunut. Taulukko oli rakennettu toimintajärjestelmän mallin (Engeström 1987) sekä kohdehyvinvoinnin ja häiriökuormituksen käsitteiden (Mäkitalo 2005) pohjalta. Pyrkimys oli tuottaa rikasta ja moninäkökulmaista keskustelua koulutyöstä: Miten oppilaat ovat muuttuneet? Entä opettajat? Miten koulun johtamisen periaatteet ovat muuttuneet? Entä keskeiset yhteistyökumppanit tai työnjako yhteistyökumppaneiden kesken? Rehtoreita ohjattiin myös keskustelemaan ja pohtimaan miten oma työn mielekkyys on muuttunut vuosien varrella sekä mikä työssä kuormittaa ja vie voimia.



	Koulutyö ennen M U U	Koulutyö nyt T O S	Miltä tulevaisuus näyttää?
Millaisia oppilaat olivat/ ovat?			
Entä opettajat ja heidän työnsä?			
Työmäärä?			
Miten johdan työyhteisöä? Tärkeimmät työvälineeni?			
Keiden kanssa toimin verkostoissa?			
Yhteistyö linjajohdon kanssa?			
Millainen on työnjako koulussa / yhteistyöverkostoissa?			
Mikä on rehtorin työn ydin?			
Mikä innostavaa omassa työssä?			
Mikä vie voimia?			

Kuvio 3. Työn muutoksen taulukko

Osallistujien tuottamaa tietoa arkityöstä (1. virike) jäsennettiin yhteisesti toimintajärjestelmän mallilla (2.virike). Näin syntyi yhteinen ymmärrys koulutyön muutoksesta ja siitä, miten muutos on vaikuttanut rehtorin työhön. Koulutyön kohde on osallistujien työuran aikana muuttunut laadullisesti uudenaikaiseksi eli käsitys siitä, millaista oppimista tai opetusta tavoitellaan, on muuttunut (kuva 4). Ennen tarjottiin samaa opetusta kaikille, kun nykyään pyritään lasten yksilöllisen oppimisen turvaamiseen ja erilaisten oppijoiden huomiointiin. Samaan aikaan on tapahtunut muutos oppilaissa, oppilasaines on segregoitunut. Tämän seurauksena esimiestyön ja pedagogisen johtamisen rinnalle on tullut yhä enenevässä määrin verkostotyötä ja neuvotteluja. Yhteistyötä tehdään alueellisissa verkostoissa muiden viranomaisten kuten sosiaalitoimen ja poliisin kanssa, mutta myös esimerkiksi koulun rakennus- ja peruskorjausvaiheissa rehtorin on hallittava yhteistyö rakennusalan ammattilaisten kanssa. Tämä on laajentanut rehtorien osaamistarpeita. Samanaikaisesti esimerkiksi tietojärjestelmät ovat tulleet yhä keskeisemmiksi rehtorien arjen työvälineiksi.



Kuvio 4. Toimintajärjestelmämallinnus rehtorin työn muutoksesta

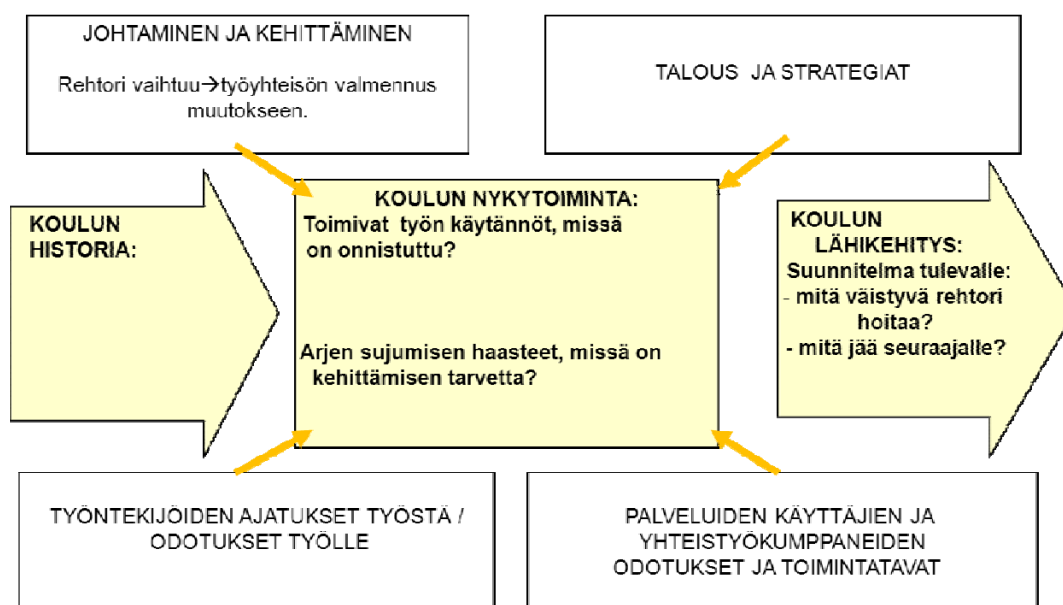
Onnistumisen ja mielekkyyden kokemukset syntyivät siitä, että saa tehdä työtä oppilaiden hyvinvoinnin eteen, auttaa lapsia ja nuoria eteenpäin. Työhyvinvointia toivat myös henkilöstön kanssa työskentely ja henkilöstön hyvinvointi. Myös kuormittavuuden kokemukset liittyivät keskeisesti työn kohteeseen: oppilaiden tilanteet ovat entistä haastavampia ja perheiden pahoinvointi on lisääntynyt, mikä toi lisää työtä ja vei rehtoreiden voimia. Erityisesti eri toimijoiden kanssa verkostoissa työskentelyyn liittyi haasteita. Ryhmään osallistuneiden rehtoreiden mielekkyyden kokemukset olivat siis vahvasti kytköksissä työn kohteeseen eli oppilaisiin ja koulun toimintaan. Tämä tukee teoriaa kohdehyvinvoinnista (Mäkitalo 2005).

Työskentelyssä käytettyjen mallien avulla osallistujat jäsensivät ja tekivät näkyväksi oman työuransa aikana tapahtunutta muutosta niin rehtorin työssä kuin koulun toiminnassa sekä tarkastelivat omaa työhyvinvointiaan suhteessa tähän muutokseen. Miten työn muutokset ovat vaikuttaneet ja vaikuttavat omaan motivaatioon ja työhyvinvointiin? Keskustelu suunnattiin myös työn ja muun elämän suhteeseen. Työ on aina osa henkilön kokonaiselämäntilannetta: työ ja muun elämä ovat suhteessa toisiinsa. Työn merkitys kokonaiselämäntilanteessa vaihtelee työuran eri vaiheissa, ja eläkkeelle jäävällä työ yhtenä keskeisenä elämänsisältönä on jäämässä pois. Tämä keskeinen tematiikka jäi kuitenkin työskentelyssä suhteellisen vähälle huomiolle.

#### Paikallisen muutoksen malli

Työyhteisön näkökulmasta rehtorinvaihdos saatetaan kokea uhkana, etenkin jos eläkkeelle jäävä rehtori on toiminut pitkään koulunsa esimiehenä. Vaihdos saattaa vaikuttaa myös työyhteisön työssä jaksamiseen. Miksi ymmärrys koulun toiminnan muutoksesta on keskeistä? Yksittäisellä työntekijällä esimiesvaihdos ei välttämättä jäsenny muutoksena, johon täytyisi muodostaa näköala omasta toiminnasta käsin. Ulkopuoliseen muutokseen ei kiinnitetä huomiota, vain oma hyvinvointi ja jaksaminen saattaa muuttua.

Paikallisen muutoksen malli (Määttänen ym. 2007) on väline, jolla huomio kiinnittyy koulun toiminnan muutokseen. Ryhmässä osallistujat tarkastelivat mallin sovelluksen avulla oman koulunsa toiminnan kehityspolkua ja siihen eri suunnilta kohdistuvia muutospaineita: Millaista koulun toiminta on ollut ennen, mitä toiminta on nyt ja millaisia lähikehityksen vaihtoehtoja on näkyvässä. Mikä itse asiassa muuttuu, kun rehtori vaihtuu? Koulun toiminnassa rehtori on vain yksi toimija: *"Juna ajaa raiteillaan, vaikka veturinkuljettaja vaihtuu"*, kuten yksi osallistujista asiaa havainnollisti. Sujuvan rehtorinvaihdon kannalta on keskeistä, että koulussa on luotu yhteistä ymmärrystä toiminnan kohteesta sekä se, että yhdessä jaetut toimintatavat tukevat tätä kohdetta. Tarkoituksena on, että osallistujat voivat hyödyntää paikallisen muutoksen mallia omassa työyhteisössään.



Kuvio 5. Paikallisen muutoksen malli koulun toiminnan jäsennyvälineenä (Määttänen ym. 2007, mukailtu)

Ennakoidaan, että koulun toiminnan yhteinen tarkastelu auttaa työyhteisöä valmistautumaan tulevaan rehtorinvaihdon. Paikallisen muutoksen mallin avulla rehtori voi yhdessä työyhteisönsä kanssa pohtia koulutyön muutosta. Millaista muutospaineita koulun toimintaan kohdistuu ja miten ne näyttäytyvät koulun toiminnassa? Mikä omassa koulussa toimii hyvin ja kuinka sitä voidaan ylläpitää? Mitkä ovat toiminnan kehityshaasteita ja millaisia ratkaisuja työyhteisö voi niihin löytää? Mallin avulla työyhteisö voi myös tarkastella omaa lähikehitystään: mihin suuntaan työyhteisön toiminnan halutaan kehittyvän? Mitkä ovat askeleet, joita väistävän rehtorin johdolla otetaan ja mitä "jätetään" seuraajalle.

Paikallisen muutoksen malli toimii myös välineenä, jolla tietoa koulun toiminnan kokonaisuudesta siirretään seuraajalle. Keskeisen tiedon siirtyminen on koulun toiminnan sujuvuuden ja jatkuvuuden kannalta tärkeää. Sen myötä uuden rehtorin on helpompi aloittaa ja jatkaa koulun toiminnan kehittäjänä.

Siirtymävaiheessa keskeisiä toimijoita ovat niin eläkkeelle jäävä rehtori kuin hänen esimiehensä. Ryhmässä syntyi näkemys, että työuran päättäminen on yksi esimiehen työtehtävä. Väistävän rehtorin on keskeistä ottaa eläkkeelle jäämisensä ajoissa esille työyhteisössä ja valmistaa työyhteisö tulevaan muutokseen. Toimiva yhteistyö rehtorin ja hänen esimiehensä välillä on merkityksellistä sujuvan siirtymävaiheen turvaamisen sekä

koulun toiminnan kannalta keskeisen tiedon siirtymisen kannalta. Rehtoreiden esimiehet ja opetusviraston muita toimijoita oli mukana neljännessä ryhmätapaamisessa.

### **Millaista oppimista Mielekkäästi Uuteen -ryhmässä syntyi**

*"Mun mielestä sain rohkeutta ja rohkasua... mulle on vaan merkittävää, että mun silmät vähän aukes, kuinka tärkeästä asiasta on kyse, kyl mä sitten sen itse mietin miten haluan sen tehdä"*

Tässä luvussa tarkastelemme, millaista oppimista Mielekkäästi Uuteen -ryhmässä käytetyt välineet tuottivat. Aineistona ovat viiden ryhmään osallistuneen rehtorin haastattelut. Pohdimme asiaa kolmesta näkökulmasta, jotka ovat rehtorin oma työhyvinvointi, työyhteisön valmistaminen tulevaan rehtorinvaihdokseen sekä tiedonsiirto seuraajalle.

Haastatellut rehtorit kokivat, että ryhmässä työskentelystä on ollut heille henkilökohtaista hyötyä. Eläkeiän lähestyminen oli alkanut nousta tietoisuuteen, päätös eläkkeelle jäämisestä/työuran jatkamisesta oli entistä läheisempi asia. Oman työhyvinvoinnin kannalta merkityksellisenä haastatellut rehtorit pitivät oivallusta siitä, että avoin keskustelu eläkkeelle jäämisestä on tärkeää. Ryhmä antoi osallistuneille rehtoreille rohkeutta ottaa oman eläkeikänsä lähestyminen esille niin johtoryhmässä kuin työyhteisössäkin. Oman työn muutoksen "*sanoittaminen*" ja tulevan elämänvaiheen pohtiminen nähtiin merkityksellisinä oman työhyvinvoinnin kannalta. Tätä tukivat keskustelut samassa elämäntilanteessa olevien kollegojen kanssa. Osallistujat saivat tukea myös mahdolliselle työuran pidentämiselle.

*"Se asia (eläkkeelle jääminen) tullut paljon lähemmäksi ja paljon akuutimmaksi. Vaikka mä en ole ajallisesti lähentänyt sitä taka-rajaa niin mä oon ollu koko ajan sen asian ääressä, mitä mä en varmaan olis ollu ilman tätä. Ja mä luulen, että se tekee oikeen hyvää, koska mä henkilökohtaisesti uskon, että se on kipeempi asia, kun kukaan haluaa tunnustaa. Et se ikään kuin vaan menee tost noin. Suurimmalla osalla se ei mee, sen takia tää on ihan älyttömän hyvä prosessi, joka on ihan pakko käydä."*

Ryhmä on mahdollistanut oman työuran ja työstä luopumisen prosessoinnin. Työskentelyn myötä eläkkeelle jääminen on muuttunut tabusta luontevaksi asiaksi, josta osallistujat kykenevät avoimesti puhumaan. Suhtautuminen omaan eläkkeelle jäämiseen on muuttunut luonnolliseen suuntaan: "*Se oli mulle todella vapauttava kokemus*", kuten yksi haastatelluista asian ilmaisee. Osallistujat kuvasivat ryhmää "*työkeskeiseksi*". Vähäiselle huomiolle Mielekkäästi Uuteen -ryhmässä jäivät henkilökohtainen elämäntilanne, työn ja muun elämän suhde viimeisinä työvuosina. Samoin se, miten löytää uudenlaisia elämänsisältöjä eläkepäivinä, kun työ keskeisenä elämänsisältönä jää pois.

Ryhmä on selkiyttänyt osallistujien ajatuksia eläkkeelle jäämisestä. Siitä on tullut heille luonnollinen asia, josta voi ja täytyy keskustella. Ryhmä toi osallistujille ymmärrystä siitä, että rehtorinvaihdokseen on hyvä valmistua ennakolta. Keskistä on, että rehtorin esimies ottaa asian puheeksi hyvissä ajoin, seuraaja valitaan ajoissa ja toimintatavat ovat selkeät koko eläkkeelle jäämisen prosessissa. Myös rehtorin on hyvä ottaa oma eläkkeelle jäämisensä ajoissa esille omassa työyhteisössään sekä käsitellä yhdessä ennakoiden rehtorinvaihdosta ja sen vaikutuksia koulun toimintaan. Tätä tukivat myös hankkeen ennakko-haastattelut. Rehtorinvaihdos oli ollut sujuvin koulussa, jossa edellisen rehtorin eläkkeelle lähtö oli työyhteisön tiedossa pitkään. Ryhmä tarjosi osallistujille välineitä tarkastella rehtorinvaihdosta nimenomaan koulun toiminnan näkökulmasta: miten koulun toiminta on muuttunut viime vuosina ja miten tulevan rehtorinvaihdoksen ennakoidaan näkyvän koulun toiminnassa. Osa haastatelluista rehtoreista oli aloittanut keskustelun omasta eläkkeelle jäämisestään omassa koulussaan ja hyödyntänyt työskentelyssä Mielekkäästi Uuteen

-ryhmässä käytettyjä välineitä. Koulun toiminnan ja rehtorin työn muutosta oli jäsennetty niin toimintajärjestelmän mallia kuin paikallisen muutoksen mallia käyttäen. Eräs haastatelluista suunnitteli työyhteisön yhteisen historian muistelutilaisuuksia.

Koulun toiminnan ja sen muutoksen jäsentäminen tukee myös tiedon siirtoa seuraajalle. Tiedon siirto seuraajalle nähtiin pääasiallisesti rehtorin tehtävänä. Huolellisen dokumentaation avulla eläköityvä rehtori voi vähentää muiden roolia tiedonsiirrossa. Tieto siirtyy koulun normaalien toimintatapojen kautta, mutta osa seuraajan kannalta keskeisestä tiedosta on ainoastaan rehtorin hallussa. Mikä on koulun toiminnan kannalta keskeistä siirrettävää tietoa? Ryhmä synnytti oivalluksia siitä, että keskeistä on siirtää "faktan" lisäksi tietoa koulun toimintatavoista.

Ryhmän työskentelyn myötä rehtorit alkoivat pohtia, mitkä ovat keinoja joilla uusi rehtori saavuttaa mahdollisimman nopeasti ymmärrystä koulun toiminnasta ja toiminnan kannalta keskeisistä asioista. Yksi haastatelluista rehtoreista suunnitteli hyödyntävänsä välineenä toimintajärjestelmän mallia; toinen puolestaan aikoi kirjata ja havainnoida työyhteisön toimintaa entistä tarkemmin. Yleisesti koettiin, että eläkkeelle jäämisen ja siihen liittyvän rehtorinvaihdon osalta *"prosessin hoito on selkiytynyt"*.

Ryhmä on ollut sysäys alkuun; se on tukenut osallistujien työhyvinvointia ja auttanut osallistujia oppimaan omasta työstään sekä muuttanut osallistujien ajatuksia omasta eläkkeelle jäämisestä – siitä mikä on keskeistä koulun toiminnan sujuvuuden kannalta rehtorinvaihdoksessa. Miten tämä muuttuu käytännön toiminnaksi? Leviääkö ryhmässä syntynyt oppiminen laajemmalle? Ryhmä on tarjonnut osallistujille työtoimintalähtöisiä välineitä, joita he voivat hyödyntää omassa työssään. Näiden välineiden käyttö työyhteisössä voi auttaa työyhteisöä oppimaan omasta toiminnastaan ja löytämään toiminnan tulevia kehittymismahdollisuuksia. Osa ryhmään osallistuneista rehtoreista onkin jo käyttänyt toimintajärjestelmän mallia tai paikallisen muutoksen mallia, jäsentänyt oman koulunsa toimintaa yhdessä työyhteisönsä kanssa. Toiminnan yhteinen jäsentäminen ja toiminnan kehityspolun näkyväksi tekeminen auttaa myös koulun tulevan rehtoria pääsemään kiinni koulun toimintaan. Tämä tukee työn sujuvuutta ja jatkuvuutta tulevassa rehtorinvaihdoksessa.

## **Pohdinta**

Työterveyshuolto voi keskijohdon rinnalla toimia esimiehen tukena tämän lähestyessä eläkeikää. Sujuva siirtymävaiheen prosessi on keskijohdon vastuulla, mutta työterveyshuolto voi omalta osaltaan auttaa eläkeikää lähestyvää esimiestä jäsentämään työuran loppuvaihetta työhyvinvoinnin näkökulmasta ja tukea esimiehen työhyvinvointia viimeisinä työvuosina. Työtoimintalähtöisten välineiden avulla toteutettavassa siirtymävaiheen ennaltaehkäisevässä tuessa huomio kiinnittyy eläkeikää lähestyvän esimiehen työkyvyn ja työhyvinvoinnin tukemiseen, mutta samanaikaisesti ennaltaehkäisevä toiminta auttaa edistämään niin koko työyhteisön kuin uuden esimiehenkin työhyvinvointia. Työtoimintalähtöiset menetelmät avaavat siis yhteisöllisen näkökulman työkyvyn tuen käsitteeseen.

Työtoimintalähtöisten työterveyshuollon välineiden avulla eläkeikää lähestyvän esimiehen työhyvinvointia voidaan edistää yhteydessään koko työyhteisön toimintaan. Mielekkäästi Uuteen -hankkeessa käytettiin toimintajärjestelmän mallia (Engeström 1987) sekä paikallisen muutoksen mallia eläkeikää lähestyvien rehtorien tukemisessa.

Välineet auttoivat työstämään omaa eläkkeelle jäämistä sekä tukivat henkilökohtaista hyvinvointia. Ne auttoivat näkemään oman työhyvinvoinnin ja sen muutokset suhteessa koulun toiminnassa tapahtuneeseen muutokseen. Työskentelyn myötä eläkkeelle jääminen muuttui asiaksi, josta on helppo puhua avoimesti. Tämä auttaa rehtoreita työstämään

eläkkeelle jäämisestä työyhteisön kanssa jo ennakolta: Mitä koulun toiminnassa muuttuu esimiehen jäädessä eläkkeelle? Mitä tietoa on keskeistä siirtää seuraajalle koulun toiminnan sujuvuuden turvaamiseksi? Mitä kannattaa jättää siirtämättä? Esimies voi käyttää samoja välineitä, myös työyhteisönsä kanssa, auttaa työyhteisöään valmistautumaan tulevaan esimiesvaihdokseen. Työskentely myös auttaa esimiestä näkemään mikä on työyhteisön toiminnan kannalta keskeistä tietoa siirtää seuraajalle ja hän voi käyttää välineitä tiedon siirtämisessä seuraajalleen. Keskeistä siirtymävaiheessa työhyvinvoinnin kannalta on, että toiminnan jatkuvuus ja sujuvuus pystytään turvaamaan mahdollisimman hyvin. Näin voidaan ennakolta pyrkiä ehkäisemään häiriökuormitusta niin työntekijöiden kuin uuden esimiehen työssä sekä edistää työn mielekkyyttä (kohdehyvinvointia).

Mielekkäästi Uuteen -hankkeessa on sovellettu työtoimintalähtöistä välineistöä uudenlaisessa kontekstissa. Välineet ovat auttaneet tarkastelemaan työhyvinvointia yhteydessään työtoimintaan. Käytettyjen välineiden myötä työskentely ryhmässä oli työkeskeistä. Eläkkeelle jäädessä työ keskeisenä elämänsisältönä on jäämässä pois ja hyvinvoinnin kannalta on tärkeää, että henkilö löytää työn tilalle muita keskeisiä elämänsisältöjä. Tätä tärkeää teemaa sivuttiin työskentelyssä. Välinekehittelyn haaste onkin, miten oman elämänsisällön muutosta sekä kokonaiselämäntilanteen tarkastelua nivotaan vahvemmin osaksi työskentelytapaa.

Toinen haaste on työskentelytavan vakiinnuttaminen osaksi työpaikan ja työterveyshuollon yhteistä toimintaa. Työterveyshuollon osalta tähän haasteeseen ollaan vastaamassa kouluttamalla henkilöstöä ja nivomalla työskentelytapaa osaksi toiminnan prosesseja sekä työterveyshuollon toimintasuunnitelmia. Mallin ottaminen koko Helsingin kaupungin käyttöön tukee ikäjohtamista sekä osaltaan laajempaa yhteiskunnallista tavoitetta työurien pidentämisestä.

## Kirjallisuus

- Gerlander, E. & Launis, K. (2007) Työhyvinvoinnin tarkasteluikkunat. Työelämän tutkimus 5 (3), 202–212.
- Engeström, Y. (1987) Learning by expanding. Helsinki: Orienta-Konsultit.
- Engeström, Y. (2004) Ekspansiivinen oppiminen ja yhteiskehittely työssä. Tampere: Vastapaino
- Kuronen-Mattila, T., Mäki, E. & Järvenpää, E. (2012) Asiantuntija jää eläkkeelle – asiantuntijuus ei! Opas tiedon ja osaamisen säilyttämiseksi. Aalto yliopiston julkaisusarja KAUPPA + TALOUS 5/2012. Helsinki: Perustieteiden korkeakoulu, tuotantotalouden laitos.
- Muukkonen, R. & Rokkanen, T. (2008) Tilastotiedon välityksestä kohti strategista kumppanuutta – Johdon ja työterveyshuollon tapaamiset Helsingin kaupungin opetusvirastossa. Työterveyslääkäri 26 (4), 67–72.
- Mäkitalo, J. (2005) Work-related well-being in the transformation of nursing home work. D 837. Oulu: University of Oulu,
- Mäkitalo, J. (2010) Työn muutos ja työhyvinvointi. Teoksessa K-P. Martimo, M. Antti-Poika & J. Uitti (toim.) Työstä terveyttä. Porvoo: Työterveyslaitos, Duodecim, 179–195.
- Mäkitalo J. & Paso E. (2008) Työ, työ ja työ. Työlähtöinen työterveyshuolto ja kuntoutus. Helsinki: STM, Euroopan sosiaalirahasto, Verve, TTL & Helsingin yliopisto.
- Määttänen, E., Poikonen, M. & Rokkanen, T. (2007) Työn sujumisen ja muutoksen tutkiminen osana koulujen työpaikkaselvitystä. Työterveyslääkäri 25 (4), 85–91.
- Sairausvakuutuslaki 21.12.2004/1224. [online]. <URL: <http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2004/20041224?search%5Btype%5D=pika&search%5Bpika%5D=sairausvakuutuslaki>.>
- Luettu 20.12.2012.

- Salokangas, T., Vuori, J. Huuhtanen, P. (2005) Kohti hallittua työuraa ja eläkeprosessia. Katsaus eläkkeelle siirtymiseen vaikuttaviin tekijöihin ja työuran jatkamisen edistämiseen. Työ ja Ihminen 19, 305–325.
- Turja, J., Kaleva, S., Kivistö, M., Seitsamo, J. (2012) Työkyvyn varhainen tuki. Työntekijän työkyvyn yksilöllinen tukeminen työpaikalla. Helsinki: Työterveyslaitos.
- Työelämän kehittämisstrategia vuoteen 2020. (2012) Työ- ja Elinkeinoministeriö. [online]. <URL: [http://www.tem.fi/files/33484/TEMtyoelaman\\_kehittamisstrategia2020\\_A4\\_fi.pdf](http://www.tem.fi/files/33484/TEMtyoelaman_kehittamisstrategia2020_A4_fi.pdf) Luettu 9.10.2012
- Vygotsky, L. S. (1978) Mind in Society. Cambridge: Harvard University Press.

---

---

## Valtionhallinnon henkilöstöpoliittinen ohjaus ja yliopistot

**Taru Lehtinen. Kari Kuoppala & Elias Pekkola**

Tampereen yliopisto

.....

### Abstrakti

Valtionhallinnon henkilöstöpoliittinen ohjaus kohdistui yliopistoihin vuoden 2009 yliopistolakimuutokseen saakka. Sen vaikutukset ovat edelleen nähtävissä yliopiston muuttuneesta oikeusmuodosta huolimatta. Artikkelissa luomme katsauksen sekä valtionhallinnon että yliopistojen henkilöstöpolitiikan kehityskulusta tilanteeseen, johon suhteutettuna yliopistot voivat nyt muuttaa toimintaansa. Artikkelissa etsimme aineistolähtöisesti vastausta kysymykseen: Millaisia henkilöstöpoliittisia ohjaustoimenpiteitä valtio on kohdistanut yliopistoihin tulosohjauksen aikana (1994–2009) ja kuinka ne on perusteltu? Erityisesti tarkastelemme valtionhallinnon henkilöstöpolitiikan muutosta suhteessa määräaikaisiin palvelussuhteisiin ja pohdimme määräaikaisten palvelussuhteiden käytön ongelmallisuutta yliopistoissa. Tämän lisäksi tarkastelemme valtion henkilöstöpolitiikan kehityslinjoja Suomessa osana julkishallinnon muutosta. Artikkelissa käytetty aineisto koostuu valtiohallinnon asiakirjadokumenteista, raporteista ja suunnitelmista sekä lain-säädännöstä. Aineiston avulla kuvataan valtiotyönantajan henkilöstöpolitiikan kehitys tulosohjauksen aikana ja sen erityisvaikutukset yliopistojen henkilöstöpolitiikalle.

Avainsanat: henkilöstöpolitiikka, valtionhallinto, yliopisto, määräaikainen palvelussuhde

### Johdanto

Yliopistojen oikeudellinen asema muuttui merkittävästi vuoden 2009 yliopistolain myötä, ja siten myös työnantajan vastuut ja vapaudet henkilöstöpoliittisissa kysymyksissä siirtyivät yliopistoille. Samalla valtionhallinnon työntekijöistä neljännes siirtyi pois valtion palkkalistoilta. Valtionhallinnon henkilöstöpolitiikka kohdistui yliopistoihin ennen lakimuutosta ja sen vaikutukset ovat edelleen nähtävissä yliopiston muuttuneesta oikeusmuodosta huolimatta. Valtionhallinnon henkilöstöpolitiikan kehitystä ja sen linjauksien suhdetta yliopistojen henkilöstöpolitiikkaan ei ole tutkittu systemaattisesti. Artikkelissa haluammekin tehdä katsauksen sekä valtionhallinnon että yliopistojen henkilöstöpolitiikan kehityskulkuihin. Katsaus antaa mahdollisuuden arvioida yliopistojen tulevia valintoja ja niiden ilmentämää kykyä ja halua henkilöstöpoliittisiin muutoksiin.

Henkilöstöjohtamisen ja työelämän muutoksista on kirjoitettu laajasti esimerkiksi epätyypillisen työn ja nk. reunatyövoiman osalta. Akateemisen organisaation erityispiirteet huomioiva henkilöstöpoliittinen tutkimus on kuitenkin ollut vähäistä. Tämän päivän yliopisto on työorganisaationa erikoinen. Niin organisaation johto kuin työntekijätkin ovat organisaation eri tasoilla vastuussa rahoituksen hankkimisesta. Organisaatio on ikään kuin kehikko, jossa toimii joukko yksilöitä yrittäjämäisin periaattein. Yliopistoa voidaankin luonnehtia



pienyrittäjien toimistohotelliksi. Löyhäsidonnaisuus on perinteisesti kuulunut yliopiston alayksikköjen suhteita kuvaaviin käsitteisiin. Nykytilanteessa löyhäsidonnaisuus näyttää ulottuvan myös yksilötasolle ainakin rahoituksen hankinnan osalta. Lyhytjänteisesti rahoitetut projektit nähdään helposti perusteena projektikestoisiin työsuhteisiin. Kaikki insinööri-toimistotkaan eivät kuitenkaan palkkaa henkilöstöään vain projektiperustalta. Työsuhteiden pituus voidaan suhteuttaa myös arvostuksiin: Onko tutkimus yliopiston keskeinen perustehtävä? Jos on, niin onko sen pitkäjänteinen kehittäminen tuloksellisinta käyttämällä lyhytkestoisia määräaikaista työsuhteita, entä kuinka tätä toimintaa on yritetty keskushallinnon tasolta ohjata?

Artikkelissa etsimme aineistolähtöisesti vastausta kysymykseen: Millaisia henkilöstöpoliittisia ohjaustoimenpiteitä valtio on kohdistanut yliopistoihin tulosohjauksen aikana (1994–2009) ja kuinka ne on perusteltu? Erityisesti tarkastelemme valtionhallinnon henkilöstöpolitiikan muutosta suhteessa määräaikaisiin palvelussuhteisiin ja pohdimme määräaikaisten palvelussuhteiden käytön ongelmallisuutta yliopistoissa. Tämän lisäksi tarkastelemme valtion henkilöstöpolitiikan kehityslinjoja Suomessa osana julkishallinnon muutosta.

Artikkeli rakentuu siten, että ensiksi kartoitamme itsenäisyyden aikaista valtion henkilöstöpolitiikan kehitystä lähinnä sekundaariaineiston avulla. Kirjallisuuskatsaukseen nojautuen muodostamme henkilöstöpolitiikan kehityksen tarkasteluun käyttämämme analyysikehikon. Seuraavaksi tarkastelemme erityisesti tulosohjauksen ajan henkilöstöpolitiikkaa ja määräaikaisiin virkasuhteisiin suhtautumista. Kyseessä on kattava dokumenttianalyysi, joka luo pohjaa aiheesta tehtävällä jatkotutkimukselle, jonka jälkeen tarkastelemme korkeakoulupolitiikan ja valtion henkilöstöpolitiikan yhteyksiä sekä vaikutuksia yliopistojen henkilöstöpoliittiseen ohjaukseen. Artikkelin lopuksi suhteutamme yliopistojen henkilöstöpoliittisen ohjauksen osaksi valtionhallinnon ja henkilöstöpolitiikan muutosta. Artikkelin on toteutettu osana Työsuojelurahaston rahoittamaan Yliopistojen määräaikaisten tutkijoiden asema tietotaloudessa -tutkimushanketta.

## **Henkilöstöhallinnosta strategiseen henkilöstövoimavarojen johtamiseen**

Henkilöstösuunnittelussa on nähtävissä kehitys henkilöstöhallinnosta henkilöstövoimavarojen johtamiseen. Aikaisemmin suppeasti henkilöstöön liittyviin toimenpiteisiin viittaava henkilöstöhallinto on alueena kasvanut ja kehittynyt ja nykyisin ajatellaan henkilöstöä organisaation yhtenä tärkeänä voimavarana ja strategisen kehittymisen pääomana. (Ks. Lumijärvi 1978; Palm & Voutilainen 1977; Temmes ym. 1998; Henkilöstökomitea 1990:34; Schmidt & Vanhala 2010; Guest 1987.)

1970-luvulle saakka julkisen hallinnon tutkimuksessa henkilöstöhallinto -käsitettä käytettiin yleisesti kuvaamaan hallinnollisia toimenpiteitä, jotka kohdistuvat henkilöstöön ja joiden tehtävänä on organisaation henkilöstövoimavarojen muodostaminen ja ohjaaminen siten, että organisaation toiminnalliset tavoitteet voidaan saavuttaa parhaalla mahdollisella tavalla (Vrt. Lumijärvi 1978; Palm & Voutilainen 1977; Temmes ym. 1998; Henkilöstökomitea 1990:34). 1970-luvulla henkilöstöhallinto -käsitettä (*Personnel Administration*) alettiin yleisesti kritisoida, sillä sen nähtiin viittaavan liiaksi staattiseen, byrokraattiseen ja tehottomaan hallintoon. Hallinto korvattiin johtamisella ja ryhdyttiin puhumaan henkilöstöjohtamisesta (*Management*). (Schmidt & Vanhala 2010.)

Suomalaisessa tutkimuksessa henkilöstöpolitiikka -käsitteen käyttö yleistyi 1970-luvulla henkilöstöhallinto -käsitteen oheen, mutta sen käyttö oli vielä hyvin erimittaista ja sillä saatettiin tarkoittaa eri organisaatioissa hyvin erilaisia asioita. (Palm & Voutilainen 1977; Lumijärvi & Talkkari 1980; Temmes ym. 1998.) Käsitteen käyttö yleistyi ja vakiintui tarkoittamaan henkilöstöasioiden hoidolle annettavia periaatteita ja päämääriä (Henkilöstökomitean mietintö 1990:34). Henkilöstöpolitiikka määräytyy osittain organisaation

ulkopuolelta lähinnä työlainsäädännön ja työmarkkinajärjestöjen keskinäisten sopimusten muodossa. Sitä kautta sillä on huomattavissa kaksi erisältöistä osittain päällekkäistä tulkintaa, organisatorinen sekä työmarkkinallinen tulkinta. Organisatorisen tulkinnan mukaan henkilöstöpolitiikka muodostaa ne toimintaperiaatteet, joita organisaation henkilöstövoimavarojen johtamisessa ja käytännön henkilöstöasioiden hoidossa halutaan noudatettavan organisaatiolle ja sen henkilöstöhallinnolle asetettujen tavoitteiden saavuttamiseksi. (Vrt. Palm & Voutilainen 1977; Temmes ym. 1998.)

Työmarkkinallisen tulkinnan mukaisesti henkilöstöpolitiikka ja työmarkkinapolitiikka voidaan nähdä lähes samaa tarkoittavana asiana (Lumijärvi & Talkkari 1980). Tarkemmin määriteltynä työmarkkinapolitiikalla tarkoitetaan sitä henkilöstöpolitiikan osaa, joka ohjaa työnantajan ja palkansaajien järjestöjen välisen neuvottelu- ja sopimustoiminnan noudattamista. Se on työnantajan kollektiivitason edunvalvontaa, jossa sovitaan esim. työn hinnasta ja muista palvelussuhteiden ehdoista. Työnantajapolitiikka puolestaan on sisällöltään työnantajan paikallistason toimenpiteitä. Osa näistä toimenpiteistä on sellaisia, jotka syntyvät henkilöstön kanssa neuvottelemalla, mutta suuri osa kuuluu työnantajan työnjohtovaltaan. (Temmes ym. 1998, 6–7.) Nämä kaksi henkilöstöpolitiikan perus ulottuvuutta ovat läsnä kaikissa henkilöstöpolitiikan, -johtamisen ja -hallinnon käsitteissä tavalla tai toisella.

1980-luvun kuluessa henkilöstöhallinnon, -johtamisen ja -politiikan oheen yleistyi henkilöstöresurssiajattelu (*Human Resource Management, HRM*). Laajasti sillä halutaan viitata kaikkiin liikkeenjohdon päätöksiin ja toimenpiteisiin, jotka vaikuttavat organisaation henkilöstöön. Suppeamman tulkinnan mukaan henkilöstö mielletään resurssiksi, jota johto käsittelee muiden resurssien rinnalla. Henkilöstöhallinnon erottaa HRM:stä ajatus siitä, että organisaatio pystyy saavuttamaan kilpailuetua kyvykkään ja sitoutuneen henkilöstön avulla. (Schmidt & Vanhala 2010; Guest 1987.) Erona henkilöstöhallintoon voidaan pitää sitä, että henkilöstöresurssiajattelussa korostuu koko henkilöstöresurssin kaikkien osa-alueiden tavoitteiden yhdistäminen, kun henkilöstöhallinto on usein eriytynyt moneen alueeseen, kuten henkilöstön hankinta, kehittäminen, yms. (Vrt. Guest 1987; Wright & Mahan 1992).

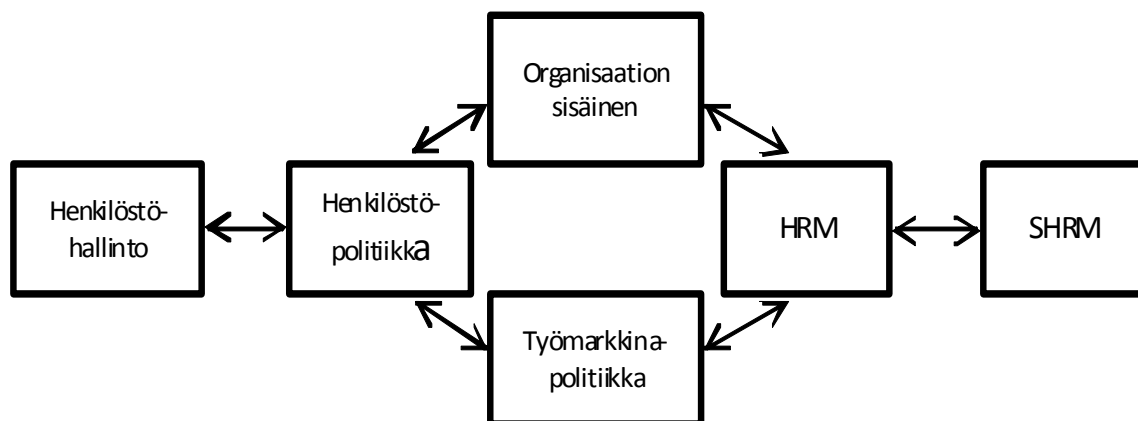
1990-luvulle tultaessa henkilöstöhallinnon ja -suunnittelun tutkimuksessa tapahtui käsitteellinen muutos henkilöstöpolitiikan ja henkilöstöhallinnon käsitteistä henkilöstövoimavarojen strategisen johtamisen käsitteistöön (Temmes ym. 1998). Ryhdyttiin puhumaan strategisesta henkilöstösuunnittelusta, -johtamisesta ja strategisesta henkilöstövoimavarojen johtamisesta. Henkilöstöresurssien strategisella johtamisella (SHRM) halutaan viitata toisaalta henkilöstöresurssien johtamisen strategiseen merkitykseen ja toisaalta sen kytkentään liiketoimintastrategian kanssa. (Schmidt & Vanhala 2010.) Strateginen henkilöstövoimavarojen johtaminen muodostuu yhtenäisistä tavoitteista, joita kohden henkilöstöhallinnon erilaisilla toimilla pyritään (Wright & Mahan 1992).

Yleisesti strategialla tarkoitetaan pidemmän aikavälin kokonaissuunnitelmaa ja se sisältää erilaisia linjauksia ja valintoja. Henkilöstöstrategia on siten valinnan tulos, jolla tarkoitetaan toiminnan johtamisen ja henkilöstöjohtamisen yhdistämistä organisaation toimintasuunnittelussa ja toiminnan ohjaamisessa. Toimintatavalle on ominaista, että henkilöstöpolitiikka suunnitellaan organisaation toimintasuunnittelun yhteydessä. Henkilöstöstrategian perusteet ja sen valintojen luonne ovat organisaation johdon tahdonilmauksia. Niiden avulla määritetään ja jäsennetään tapa, jolla ihmistä kyseisessä organisaatiossa kohdellaan. (Sauri 1994; Varila 1994.)

Suomalaisessa keskustelussa henkilöstöpolitiikka ja henkilöstöstrategia -käsitteitä käytetään Temmeksen ym. (1998) mukaan toistensa synonyymeinä. Sauri (1994) kuitenkin määrittää henkilöstöstrategian olevan johdon ilmaisu siitä, millaista henkilöstöpolitiikkaa organisaatio noudattaa menestyäkseen toiminta-ajatuksensa toteuttamisessa ja siitä johdettujen toimintatavoitteidensa aikaansaamisessa. Täten henkilöstöstrategioiden muodostaminen

tarjoaa välineen perustella henkilöstöpolitiikassa tarvittavat muutokset ja ymmärtää tehtävien valintojen perusteet ja merkitys organisaation elin- ja kehityskyvyn kannalta. SHRM sisältää kannanottoja siitä mihin pitäisi pyrkiä ja millaisia keinoja käyttämällä. (Sauri 1994; Lumijärvi & Ratilainen 2004.)

Edellä kuvattu henkilöstöhallinnon kehitys kohti strategista henkilöstövoimavarojen johtamista näkyy myös valtionhallinnon henkilöstöpolitiikassa selkeästi. Kuviossa 1 on kuvattu organisaatioiden henkilöstösuunnitteluun liittyvä käsitteellinen kehitys.



Kuvio 1. Valtion henkilöstöpoliittiseen ohjaukseen liittyvien käsitteiden kehitys

## Artikkelin aineisto

Valtiontalouden tarkastusvirasto (2010) jakaa yliopistojen henkilöstöjohtamisen ohjauksen kolmelle tasolle: yleinen kansallinen ja hallituksen sääntely sekä politiikkaohjelmat, poliittinen ohjaus, joka koskettaa vain yliopistojen henkilöstöjohtamista sekä yliopistojen oma henkilöstöpoliittinen ohjaus. Tämän artikkelin tarkastelun kohteena ovat ohjauksen kaksi ensiksi mainittua tasoa. Valtionhallinnon henkilöstöpoliittista ohjausta tarkastellaan paitsi yleisen kansallisen tason sääntelyn myös tarkemman, vain yliopistoja koskevan henkilöstöpoliittisen ohjauksen kautta.

Artikkelissa käytetty aineisto koostuu valtiorhallinnon asiakirjadokumenteista, raporteista ja suunnitelmista sekä lainsäädännöstä. Aineiston avulla kuvataan valtiotyönantajan henkilöstöpolitiikan kehitys tulosohjauksen aikana. Aineisto sisältää tulosohjauksen aikana julkaistut kansallisen tason asiakirjat, jotka liittyvät henkilöstöhallintoon tai -politiikkaan, kuten hallitusohjelmat, valtioneuvoston periaatepäätökset sekä valtiovarainministeriön politiikkaohjelmat ja henkilöstöhallinnon asiakirjat. Poliittinen ohjaus, joka koskettaa vain yliopistojen henkilöstöpolitiikkaa voidaan selkeimmin ajatella tapahtuvan opetusministeriön ja yliopistojen välisen tulosohjauksen kautta. Tutkimuksessa käytiin läpi ministeriön ja valitun yhden yliopiston väliset tulossopimus-, palaute- ja tilinpäätösasiakirjat. Tämän lisäksi muut opetusministeriön tuottamat yliopiston henkilöstöpolitiikkaan sekä tutkijanuran kehittämiseen liittyvät julkaisut ja asiakirjat muodostavat olennaisen osan aineistosta.

Dokumenttiaineisto kattaa sekä kirjallista aineistoa, mutta myös verkosta saatavilla olevat asiakirjadokumentit valtion hallinnon tai yliopistojen henkilöstöpoliittisiin kysymyksiin liittyen. Dokumenttiaineiston avulla on haettu vastauksia kysymykseen, minkälaisia henkilöstöpoliittisia ohjaustoimenpiteitä valtio on kohdistanut yliopistoihin tulosohjauksen

aikana (1994–2009) ja kuinka ne on perusteltu? Erityisesti aineistosta on pyritty löytämään määräaikaisiin palvelussuhteisiin liittyviä linjauksia.

Taulukkoon 1 on koottu artikkelin aineisto dokumenttityypeittäin. Kuten taulukosta käy esille, aineisto painottuu 2000-luvulle. Ratkaisuun päädyttiin kahdesta syystä. Ensinnäkin tulosoikeuden ajan alun (1990-luku) valtionhallinnon henkilöstöpolitiikan kehitystä on voitu osittain tarkastella sekundääriaineiston kautta ja toiseksi kaikkea 1990-luvun dokumenttiaineistoa ei ollut tutkimuksen puitteissa mahdollisuus saada käyttöön.

Taulukko 1. Artikkelin aineisto

Dokumenttityyppi	Ajanjakso
Hallitusohjelmat	1991–2015
Valtioneuvoston periaatepäätökset, jotka liittyvät henkilöstöpolitiikkaan	1991–2009
Muut Valtiovarainministeriön julkaisut, jotka liittyvät henkilöstöpolitiikkaan kuten ohjeet yms.	(1991–) 2000–2009
Valtiovarainministeriön henkilöstötilinpäätökset ja vuosikertomukset, yms.	1999–2008
Opetusministeriön työryhmäselvitykset ja raportit (Korkeakoulupolitiikka /tutkijanuran kehittäminen)	1997–2009
Tulossopimusasiakirjat, Helsingin yliopiston osalta	2001–2009
Opetusministeriön suunnitteluasiakirjat, vuosikertomukset yms.	2002–2009
Valtiotyönantaja -lehti	2000–2009

### Katsaus aikaan ennen tulosoikeusta

Valtion henkilöstöhallinnon kehitystä voidaan ryhtyä tarkastelemaan itsenäisyyden alusta alkaen. Suomen itsenäistymisestä 1990-luvun taitteeseen voidaan erottaa tarkastelutavasta riippuen kolmesta neljään kautta henkilöstöpolitiikan kehityksessä. Merkittävänä henkilöstöhallinnon kehityskohtina voidaan pitää 1940-, 1970- sekä 1990-luvun alkua. Koska 1990-luvun alku on jo hyvin lähellä tulosoikeuden alkua, jätämme tarkastelun tältä osin artikkelin seuraavaan osaan.

1920-luku muodostaa valtion hallinnon henkilöstöpolitiikan lähtötason. 1920–1940-luvuilla valtion määräysvalta oli hyvin vahvaa ja palkka- ja palvelusehtohallinto oli tiukasti yksin valtion määräysvallassa. Lainsäädäntöä valmisteltiin ja 1920-luvulla säädettiin työsopimuslaki, työehtosopimuslaki sekä työriitojen sovittelulaki. Myös komiteoissa valmistellut, virastokohtaiset palkkaussäännöt sekä komiteoissa tehty henkilöstöhallinnon kehittämistyö ovat osoitus vahvasta valtion normiohjauksesta. Ajan kehittämistyö kohdistui lähinnä palkkaukseen sekä henkilöstön määrän ja rakenteen kehittelyyn sekä näiden sääntelyyn. Määräaikaissuunnittelu tapahtui valtion vuosittaisen tulo- ja menoarviomenettelyn kautta. (Lumijärvi 1978; Lumijärvi & Talkkari 1980.)

1940-luvun alussa henkilöstöhallinnon tiettyjen osa-alueiden, kuten palkkojen ja rationalisoinnin hallinto sai uusia organisaatiomuotoja. Samaan aikaan henkilöstöhallinnon merkitys ja valtion osuus yhteiskunnan työvoimahallinnossa kasvoivat. 1940–1950-luku oli rationalisoinnin aikaa ja suurimmat virastot saivat omia rationalisointielimiä, joiden tarkoituksena oli huolehtia konttori- ja kansliatekniikan kehittämisestä, virastojen sisäisestä organisoinnista, virastojen kesken tapahtuvasta organisoinnista sekä virkamieskoulutuksesta. Myös Helsingin yliopisto sai oman rationalisointielimensä. (Lumijärvi 1978, 40; Lumijärvi & Talkkari 1980; Palm & Voutilainen 1977.)

Valtion henkilöstöhallinnon toinen suurempi kehitysvaihe käynnistyi 1970-luvun vaihteessa, jolloin palkkaus- ja palvelusehtohallinnossa siirryttiin sopimusmenettelyn piiriin ja virkaehtosopimusjärjestelmä syntyi. 1970-luvun taitetta voidaankin pitää henkilöstöhallinnon laajennuksen kulmakivenä. Aikakauden painopistealueiksi muodostuivat henkilöstökoulutus-suunnittelu, työsuojelun kehittäminen, henkilöstömäärän ja rakenteen suunnittelu, sisäisen tiedotuksen suunnittelu, osallistumisjärjestelmien suunnittelu ja henkilöstötietojärjestelmät. 1970-luvulla alettiin puhua myös henkilöstöpolitiikasta ja sen kehittäminen käynnistyi. Ensimmäinen yleinen henkilöstöpoliittinen ohjelma valmistettiin valtiovarainministeriössä virkatyönä vuonna 1974. Samassa yhteydessä tehtiin ero valtiotyönantajan yleisen henkilöstöpolitiikan ja virastokohtaisen henkilöstöpolitiikan välille. Tiukka valtion määräysvalta henkilöstön määrän ja laadun säätelyssä jatkui 1970-luvulle saakka valtion tulo- ja menoarviomenettelyn kautta. (Lumijärvi 1978; Lumijärvi & Talkkari 1980; Palm & Voutilainen 1977.)

1980-luvulla henkilöstöhallinnolle leimallista oli keskitetty ohjaus, jossa valtakunnalliset työmarkkinaosapuolet määrittivät hyvän henkilöstöpolitiikan periaatteet ja niitä sovellettiin alan työnantaja- ja työntekijäpuolen välillä. Henkilöstöpolitiikka ohjautui organisaation ulkopuolelta ja tasolta, joka oli kaukana organisaation yläpuolella. Tulopoliittiset sopimukset laajenivat 1980-luvulle tultaessa kattamaan myös henkilöstöpolitiikkaan, yhteistyöhön sekä henkilöstön ja työorganisaation kehittämiseen liittyviä periaatteita. Sopimukset korostivat yleisten henkilöstöpoliittisten periaatteiden soveltamista työpaikoilla sekä työnantajan ja henkilöstöjärjestöjen organisoitua yhteistoimintaa henkilöstöpolitiikan muodostamisessa. Vasta lähellä 1990-luvun vaihdetta keskustason normiohjausta väljennettiin. Toimivalta henkilöstöasioissa oli toisaalta valtiovarainministeriöllä ja erityisesti sen palkkaosastolla sekä toisaalta virastoilla ja laitoksilla. (Lumijärvi 1987; Sauri 1994; Henkilöstökomitean mietintö 1990.)

### **Valtionhallinnon henkilöstöpolitiikka tulosohtauksen alusta yliopistolakiuudistukseen**

Valtion hallinnon henkilöstöpolitiikka tulosohtauksen aikana on pitkälti seurannut vuonna 1991 valtioneuvoston periaatepäätöksen luomaa linjaa. Periaatepäätös (VM 329/00/91) henkilöstöpolitiikan ja -hallinnon kehittämisestä perustui aikaisemmin nimitetyn henkilöstökomitean ehdotuksiin valtion henkilöstöpolitiikan ja -hallinnon lähiajan keskeisiksi kehittämislinjoiksi ja toimenpiteiksi. Vuoden 1991 periaatepäätöksen jälkeen valtioneuvoston tason linjauksia on tehty yksittäisissä kehittämiskohteissa, esimerkiksi uudistettaessa ylimpien virkamiesten valintaperusteita ja -menettelyä 1997 tai osana yleistä hallintopolitiikkaa. Vuoden 1991 periaatepäätöksen suuntaista kehittämistyötä tehtiin koko 1990-luvun ajan.

1990-luvun lopulla henkilöstöpolitiikka oli noussut myös valtion hallinnossa hallintopolitiikan strategiseen keskiöön ja henkilöstöpolitiikan tavoitteet oli määritettävä uudelleen. Vuonna 2001 valtioneuvosto teki periaatepäätöksen valtion yhteisestä henkilöstöpolitiikasta (VM 092:00/2001). Periaatepäätöksen lähtökohtana oli näkemys siitä, että valtion tulee olla esimerkillinen työnantaja hyvän henkilöstöpolitiikan toteuttamisessa. Periaatepäätöksen mukaista henkilöstöpolitiikkaa noudatettiin yliopistoissa vuoteen 2009 saakka, jolloin yliopistot irtaantuivat valtionhallinnosta. Edellä todetun perusteella tulosohtauksen ajan henkilöstöpolitiikka voidaan karkeasti jakaa kahteen periaatepäätöksiin pohjautuvaan jaksoon. Seuraavassa luomme katsauksen siihen, minkälaisista henkilöstöpolitiikka valtion hallinnossa toteutettiin.

Valtiotyönantajan kilpailukykyyn parantaminen on koko tulosohtauksen ajan henkilöstöpolitiikan punaisena lankana. Tavoitteen saavuttamiseen liittyvät toimenpiteet ja yksittäiset politiikat muuttuvat kun edetään vuodesta 1991 eteenpäin kohden nykyhetkeä. Vuoden 1991 valtioneuvoston periaatepäätöksessä linjattiin valtion harjoittavan työnantajana aktiivista,

kilpailukykyistä ja esimerkillistä henkilöstöpolitiikkaa, jonka tavoitteena on hyvä henkilöstöasioiden hoito ja jatkuva henkilöstön kehittäminen, hyvä yhteistoiminta sekä kehittyvä palvelussuhteen turva. Vuonna 1999 valtion työmarkkinalaitoksen vuosikertomuksessa valtion kilpailukyyn vahvistaminen työnantajana linjattiin henkilöstöpolitiikan vaikuttavuuden keskeiseksi kriittiseksi menestystekijäksi. Edelleen vuonna 2000 tavoite nostettiin työmarkkinalaitoksen tärkeimmäksi tulostavoitteeksi ja edelleen lähes jokaisessa asiakirjassa tultaessa 2000-lukua eteenpäin.

Vuonna 1991 valtiotyönantajan kilpailukyyn lisääminen näyttäytyi valtioneuvoston periaatepäätöksen tavoitteissa (VM329/00/91). Tavoitteita valtion henkilöstöpolitiikan kehittämiseksi olivat 1. *yhtenäisen palvelussuhdemuodon kehittäminen*; 2. *palvelussuhteen ehtojen kehittäminen kilpailukykyisiksi*. Palkkausjärjestelmän kehittäminen nousi esille jo tässä vaiheessa. Sen kehittäminen aloitettiin jo 1990-luvun lopulla, kun maaliskuussa 1999 allekirjoitettiin periaatesopimus uusien palkkausjärjestelmien edistämiseksi. Yliopistot siirtyivät palkkausjärjestelmään vasta vuonna 2006. Palkkausjärjestelmän lisäksi tavoiteltiin palvelussuhteen ehtojen joustavuuden lisäämistä; 3. *henkilöstökoulutuksen parantaminen* valtionhallinnon tehtävien kehityksen ja tuloksellisuuden takaamiseksi sekä henkilöstön palvelussuhdeturvan kehittämiseksi; 4. *johtamisvoimavarojen kehittäminen*, johon pyrittiin uudistamalla valtionhallinnon johdon ja asiantuntijoiden valintaa, urajärjestelmää, koulutusta ja muuta valmennusta sekä palvelussuhteen ehtojen yleisiä perusteita ja määräytymistapaa, jotta johto- ja asiantuntijatehtäviin olisi jatkuvasti mahdollisimman pätevää henkilöstöä; 5. *työolojen, työyhteisöjen ja yhteistoiminnan kehittäminen*; 6. *henkilöstön hankinnan uudistaminen*; 7. *sukupuolten tasa-arvon edistäminen* ja 8. *henkilöstöpolitiikan ja -hallinnon uudistaminen tulosohjaukseen soveltuvaksi*.

Vuonna 2001 tehdyn valtioneuvoston periaatepäätöksen (VM 092:00/2001) keskeisiä tavoitteita on kolme. Ensimmäinen on *yhteisen arvoperustan vahvistaminen ja virkamiesetiikan tason säilyttäminen*. Valtioneuvosto vahvisti päätöksellään valtionhallinnon arvoperustan ja se muodostuu seuraavista arvoista: toiminnan tuloksellisuus, laatu ja vahva asiantuntemus, palveluperiaate, avoimuus, luottamus, tasa-arvo, puolueettomuus, riippumattomuus ja vastuullisuus. Toinen tavoite on *työnantajan kilpailukyyn ja osaavan henkilöstön varmistaminen*. Valtion toimintayksiköillä on oltava palveluksessaan tarvitsemansa pätevä henkilöstö. Niiden on hallittava henkilöstön ikääntymisen ja suuren vaihtuvuuden vaikutuksia lähivuosina. Toimintayksiköiden on kyettävä houkuttelemaan, pitämään palveluksessaan ja tarjoamaan kehittymismahdollisuuksia osaavalle henkilöstölle. Myös nuorten rekrytoinnin kehittämistä on painotettava. Kolmas tavoite on *hyvän johtamisen ja työyhteisöjen toimintakyvyn edistäminen*. Lähtökohtana on, että kaikki johtajat ja esimiehet vastaavat organisaationsa tuloksellisuudesta ja kaikkien voimavarojen, myös henkilöstövoimavarojen tehokkaasta käytöstä.

Ensisijainen vastuu henkilöstöpolitiikan toteuttamisesta annettiin periaatepäätöksessä toimintayksiköille, mutta osansa vastuusta kantavat myös ministeriöt sekä valtioneuvosto. Tämän tavoitteena oli, että yksiköt määrittävät omat henkilöstöpoliittiset tavoitteensa valtion yhteisen henkilöstöpolitiikan tavoitteiden ja omien toiminnallisten tarpeidensa pohjalta. Vastuun laajentamisen taustalla oli pyrkimys tunnustaa toimintayksiköiden erilaisuus ja tarve luoda valtion yhtenäistä toimintakulttuuria. Toimintayksiköiden tasolla henkilöstöpolitiikalla ja strategisella henkilöstöjohtamisella oli tarkoitus tukea toiminnan pitkän aikavälin tavoitteita. Päätöksessä asetettujen tavoitteiden toteutusta varten Valtion työmarkkinalaitos laati valtion yhteisen työnantaja- ja henkilöstöpolitiikan toimintasuunnitelman vuosille 2001–2003. (VM 4/2003.)

Taulukko 2. Valtionhallinnon henkilöstöpolitiikan päälinjaukset tulosohjauksen aikana

Valtionhallinnon asiakirja	Tavoitteet ja linjaukset
VM329/00/91 Valtioneuvoston periaatepäätös valtion henkilöstöpolitiikan ja -hallinnon kehittämisestä	Päätavoite: Valtiotyönantajan kilpailukyvyyn kehittäminen Tavoitteet: 1. yhtenäisen palvelussuhdemuodon kehittäminen; 2. palvelussuhteen ehtojen kehittäminen kilpailukykyisiksi; 3. henkilöstökoulutuksen parantaminen; 4. johtamisvoimavarojen kehittäminen, 5. työolojen, työyhteisöjen ja yhteistoiminnan kehittäminen; 6. henkilöstön hankinnan uudistaminen; 7. sukupuolten tasa-arvon edistäminen ja 8. henkilöstöpolitiikan ja -hallinnon uudistaminen tulosohjaukseen soveltuvaksi.
VM342/00/91 Valtioneuvoston periaatepäätös valtion virkoja ja tehtäviä koskevien kelpoisuusvaatimusten uudistamisesta	1. Säädettyjen kelpoisuusehtojen vähentäminen ja sisällöllinen uudistaminen sekä yhdenmukaistaminen, 2. Henkilöstön hankinnan ja valinnan menetelmien parantaminen
VM157/00/94 Valtioneuvoston periaatepäätös nimitystoimivallan järjestämisestä valtionhallinnossa	Nimitysvallan uudelleenjärjestäminen valtionhallinnossa ja siirtäminen pääasiassa virastoille itselleen. Päätöksen mukaisesti korkeakoulut saivat itse täyttää virkansa. Muutokset voimaan 1.1.1995 lukien
VM26/01/98 Nimittäminen määräajaksi	1. Pysyvät tehtävät tulee tehdä vakinaisella henkilöstöllä. 2. Virkasuhteen tulee perustua pääsääntöisesti virkoihin sidottuun järjestelmään. 3. Määräaikaiseen virkasuhteeseen nimittäminen on poikkeus 4. Määräaikaiseen virkasuhteeseen nimittämisen tulee aina perustua virkamieslaissa säänneltyihin edellytyksiin.
VM092:00/2001 Valtioneuvoston periaatepäätös valtion henkilöstöpolitiikan linjasta	Päätavoite: Valtiotyönantajan kilpailukyvyyn lisääminen Ensisijainen vastuu henkilöstöpolitiikan toteuttamisesta siirrettiin toimintayksiköille. Tavoitteet: 1. Yhteisen arvoperustan vahvistaminen ja virkamiesetiikan tason säilyttäminen, 2. Työnantajan kilpailukyvyyn ja osaavan henkilöstön varmistaminen, 3. Hyvän johtamisen ja työyhteisöjen toimintakyvyn edistäminen.
VM 48/321/2003 Valtion määräaikaiset palvelussuhteet	Tavoitteena huomion kiinnittäminen määräaikaisten palvelussuhteiden käyttöön sekä kiinnittää virastojen huomio virkamieslaissa ja työsopimuslaissa säädettyjen määräaikaisten palvelussuhteiden perusteisiin ja voimassa olevaan soveltamiskäytäntöön.
VM 4/01/2007 Henkilöstön kehittäminen osaksi toimintayksiköiden kehittämistä	Henkilöstöjohtaminen tulee ymmärtää osaksi kokonaisjohtamista. Yhteiset henkilöstön kehittämisen periaatteet valtionhallinnossa (HEKUMA-työryhmä): 1. Henkilöstön hankinta, kohdentaminen ja pysyttäminen palveluksessa on ammattimaista; 2. Osaamista kehitetään ja johdetaan systemaattisesti; 3. Esimiestyö on kannustavaa ja valmentavaa
Valtioneuvoston periaatepäätös valtionhallinnon johtajapolitiikasta	Linjattiin johtajapolitiikan tavoitteet: 1. Houkuttelevat johtamistehtävät ja hyvät kehittymismahdollisuudet 2. Ammattimaisesti korkeatasoinen ja riittävän yhtenäinen ylin virkamiesjohto 3. Johtajien edellytykset menestyksellisesti suoriutua tehtävistään

Kun tarkastellaan vuosien 1991 ja 2001 periaatepäätösten tavoitteita, voidaan huomata niiden olevan osittain hyvin samankaltaisia. Esimerkiksi johtamisen kehittäminen nousee esille molemmissa. Uutena tavoitteena vuoden 2001 periaatepäätöksessä on arvoperustan vahvistaminen ja virkamiesetiikan säilyttäminen. Tosin arvot ja etiikka nousivat esille jo vuonna 1997 (VM2/22/97) kun tehtiin päätös ylempien virkamiesten nimittämisestä (ks. Temmes ym. 1998).

Vuonna 2005 valtiovarainministeriö julkaisi arviointitutkimuksen valtion yhteisen henkilöstöpolitiikan haasteesta. Tutkimuksen johtopäätös oli, että valtioneuvoston periaatepäätös valtion henkilöstöpolitiikan linjasta on ollut oikeansuuntainen, mutta sen ohjaava vaikutus on jäänyt jokseenkinohueksi. Toimintayksiköt ovat aktiivisesti kehittäneet henkilöstöpolitiikkaansa ja -johtamista pitkälti omista lähtökohdistaan, mutta yhteisen henkilöstöpolitiikan huomioiminen on jäänyt vähemmälle. Selkeimmin yhteinen henkilöstöpolitiikka on toteutunut palkkapolitiikan alueella. Arviointitutkimuksen mukaan henkilöstöpolitiikan yhtenäisyyttä ja vaikuttavuutta tulee lisätä toiminnan ohjausjärjestelmiä kehittämällä. Henkilöstöpolitiikka tulee määritellä yhdeksi ydinprosessiksi, joka sovitetaan yhteen muiden prosessien, kuten tulosohjaus- ja budjetointiprosessien kanssa. Valtiokonsernissa kehitetään ja määritellään yhteiset tunnusluvut, joiden pohjalta koko henkilöstöpolitiikan onnistuneisuutta arvioidaan. (VM 4/2005.)

Toimintayksiköiltä edellytettävä toiminnan suunnittelun merkitys sekä panostukset toimivaan urasuunnitteluun henkilöstösuunnittelun kautta nousevat aineistosta korostetummin esille kun edetään 2000-lukua eteenpäin. Muuttuva toimintaympäristö ja tehtävät edellyttävät, että toimintayksiköillä on valmiutta ennakoida ja reagoida muutoksiin sekä lyhyellä kuin pidemmälläkin aikavälillä. Paremmalla henkilöstövoimavarojen suunnitelmallisella kohdentamisella pyritään turvaamaan, että toimintayksiköillä on kulloisessakin tilanteessa niin määrällisesti kuin laadullisesti oikein mitoitettu henkilöstö ja sen edellyttämä resursointi. (Valtiovarainministeriö 21/2001.)

### **Määräaikaisten palvelussuhteiden sääntely valtionhallinnossa**

Määräaikaisten palvelussuhteiden käyttö on työelämässä kasvanut tasaisesti 1990-luvun alusta lähtien, ja näin on tapahtunut myös valtion henkilöstössä (vrt. Schmidt & Vanhala 2010). Vuonna 1993 valtion henkilöstöstä määräaikaisia oli lähes 30 000, joka oli 21,3 prosenttia koko henkilöstöstä. Vuoteen 2002 mennessä määrä oli kasvanut noin 36 000:een, mikä merkitsee 29,4 prosentin osuutta koko henkilöstöstä. Suhteellisesti ja lukumäärällisesti eniten määräaikaisia on yliopistoissa ja korkeakouluissa, ja yli 60 prosenttia niiden henkilöstöstä oli vuonna 2002 määräaikaisessa palvelussuhteessa (ks. VM 3/2004, 3/2003). Virkamieslain (19.8.1994/750) 9 §:n 1 momentin perusteita määräaikaiselle virkasuhteelle ovat työn luonne, sijaisuus, avoinna olevan viran väliaikainen hoitaminen ja harjoittelu. Näistä työn luonteen määrittely perustuu aina kyseessä olevaan yksittäistapaukseen ja palvelussuhdetta solmittaessa arvioidaan tiettyä tehtäväkokonaisuutta sen sisällön, luonteen ja muiden tietojen perusteella suhteessa organisaation pysyviin tehtäviin. Tulkinnalliset rajat ovat häilyviä ja suurimmat tulkintaongelmat kohdistuvatkin työn luonteen määrittelyyn. (VM 15/2003.)

Määräaikaisiin palvelussuhteisiin liittyvä ohjaus lisääntyi virastojen oman nimitystoimivallan laajennuttua ja samaan aikaan myös määräaikaisten sekä osa-aikaisten palvelussuhteiden määrän kasvettua. Vuonna 1998 valtiovarainministeriö julkaisi ohjeen määräaikaisesti nimittämisestä (VM 26/01/98). Ohjeen sanoma oli selkeä: valtion budjettitalouden yleisenä periaatteena on, että pysyvät tehtävät tulee tehdä vakinaisella henkilöstöllä. Virkasuhteen tulee perustua pääsääntöisesti virkoihin sidottuun järjestelmään. Määräaikaiseen virkasuhteeseen nimittäminen merkitsee poikkeusta mainittuun pääsääntöön ja määrä-



aikaiseen virkasuhteeseen nimittämisen tulee aina perustua virkamieslaissa nimenomaisesti säänneltyihin edellytyksiin.

Suurempi kiinnostus määräaikaista palvelussuhteita kohtaan kansallisella tasolla sekä selkeä valtionhallinnon henkilöstöpolitiikan muutos määräaikaista palvelussuhteita kohtaan tapahtui vuonna 2003. Silloin tavoitteet määräaikaisten palvelussuhteiden vähentämiseen ja palvelussuhteiden ehtojen parantamiseen nousivat ensimmäisen kerran hallitusohjelmatasolle. Pääministeri Matti Vanhasen ensimmäisen hallituksen hallitusohjelmasta lähtien (vuosille 2003–2007) on jokainen hallitusohjelma sisältänyt tavoitteita määräaikaisten palvelussuhteiden vähentämiseen ja palvelussuhteiden ehtojen parantamiseen liittyen. Samana vuonna valtiovarainministeriö julkaisi Valtion määräaikaisten palvelussuhteiden selvityksen (ks. taulukko 1). Työryhmän tehtävänä oli selvityksen perusteella tehdä ehdotus toimenpiteistä, joilla määräaikaisten palvelussuhteiden määrää voidaan vähentää. Osana selvitystyötä tuli käydä läpi tarpeet ja mahdollisuudet muuttaa valtion virkamieslakia siten, että lain säännökset eivät vaikeuta nimittämistä toistaiseksi voimassa olevaan virkasuhteeseen. (VM 15/2003.)

Perusteet valtionhallinnon tiukalle määräaikaistaloudelle löytyvät valtionhallinnon henkilöstöpolitiikan arviointiraportista (VM 4/2005). Raportin mukaan määräaikaisten työsuhteet koetaan keskeiseksi palvelussuhteeseen liittyväksi ongelmaksi. Valtion työnantajapolitiikan lähtökohtana tulisi olla osaavan työvoiman saannin varmistaminen ja määräaikaisten suuri määrä koetaan rasitteeksi, joka osaltaan heikentää tavoitteen toteutumista. Vuonna 2002 ja 2003 julkaistussa tietojen henkilöstövoimavarojen ja henkilöstötilinpäätöksen tueksi -julkaisuissa määräaikaista palvelussuhteita pohditaan toiminnallisista lähtökohdista. Tästä näkökulmasta katsottuna määräaikaisten palvelussuhteet:

- mahdollistavat työvoimatarpeen tyydyttämisen niukemmissakin taloudellisissa olosuhteissa, kun rahallisia resursseja ei tarvitse sitoa kiinteästi,
- pitävät yllä epävarmuutta työntekijöissä, eivätkä motivoi työpaikkakohtaisen osaamisen kartuttamiseen,
- voivat aiheuttaa työmarkkinoilla jännitteitä pysyvässä työssä olevien ja tilapäistöitä tekevien välillä ja
- nostavat organisaation henkilöstöinvestointikuluja esimerkiksi rekrytointiin, perehdyttämiseen ja henkilöstön kehittämiseen suhteessa rajoitettuun työssäoloaikaan sidoksissa oleviin tulevaisuuden henkilöstötuottoihin.

Vuonna 2007 valtiovarainministeriö julkaisi ohjeen määräaikaisten palvelussuhteiden ja koeajan käytöstä. Ohjeessa esiteltiin virkamieslakiin (63/2007) tehtyä muutosta, joka edellytti, että määräaikaisten virkasuhteiden peruste tulee ilmoittaa nimittämiskirjassa. Lisäksi ohjeessa veloitettiin, että määräaikaisten virkasuhteiden tulee tehdä perusteen mukaiseksi ajaksi. Määräaikaisten palvelussuhteiden huomioidaan erityisesti myös valtion virka- ja työehtojen vuosille 2007–2010. Ehdossa määrätään asetettavaksi sopimuskauden ajaksi määräaikaistyöryhmä käsittelemään määräaikaisten palvelussuhteiden käytössä noudatettavien periaatteiden selkeyttämistä ja keinoja määräaikaisten palvelussuhteiden vähentämiseksi valtion virastoissa. Lisäksi määrätään, että luottamusmiehelle annetaan vähintään kaksi kertaa vuodessa oman toimipiirinsä tai työpaikkansa uusista määräaikaista palvelussuhteista sopimuksessa määritellyt tiedot.

### **Valtionhallinnon henkilöstöpolitiikan jalkauttaminen yliopistoihin**

Yliopistojen toimintaa ohjataan pääosin tulossopimusjärjestelmän kautta. Tätä kautta myös valtionhallinnon sekä opetusministeriön hallinnonalan omat henkilöstöpoliittiset tavoitteet näkyvät yliopistojen ja ministeriön välisissä tulossopimus- sekä palauteasiakirjoissa.

Yliopistojen tulosohjauksen kehittämistyöryhmä III:n raportin mukaan tulosohjaus onkin lisännyt yliopistojen hallinnon kustannustietoisuutta ja tehostanut yliopistojen toimintaa monin tavoin. Tulosohjaus on auttanut voimavarojen kohdentamisessa ja sisäistä johtamista, toiminnan ohjausta, palvelujen laatua ja henkilöstöpolitiikkaa on kehitetty. (OPM 2005:24.)

Tulosohjausasiakirjoissa näkyy ensimmäisen kerran henkilöstöpolitiikkaan viittaavia mainintoja vuoden 2003 toiminnasta annetussa palautteesta. Silloin henkilöstönäkökulma otettiin osaksi uutta tilinpäätösvelvollisuutta. Henkilöstönäkökulman tarkoitus on kehittää osaamista ja työhyvinvointia henkilöstöpolitiikan avulla ja se edellyttää yliopistoilta henkilöstöstrategian laadintaa ja sen seurantaan. Vuoden 2003 palautteessa nostetaan esille myös tavoitteet määräaikaisten palvelussuhteiden vähentämiseksi. Lisäksi valtion henkilöstöpolitiikan linjaukset, kuten tasa-arvon kehittäminen sekä uuden palkkausjärjestelmän käyttöönoton valmistelu näkyvät palautteessa.

Vuosille 2004–2006 tehdyssä sopimuksessa henkilöstöpoliittinen ohjaus jakautuu valtioneuvoston vuonna 2001 tekemän periaatepäätöksen kehittämislinjausten suunnassa. Esillä ovat työyhteisön kehittäminen siten, että kilpailukyky työnantajana paranee ja henkilöstön työkyky ja -tyytyväisyys lisääntyvät. Vuonna 2005 solmitussa voimavara-sopimuksessa on tarkennettu henkilöstöön liittyvää osuutta siten, että yliopistojen on edistettävä tasa-arvoisen työ- ja tiedeyhteisön kehittymistä, niiden henkilöstöpolitiikan arvioinnin ja seurannan mahdollistamiseksi tilinpäätöksiin sisällytetään henkilöstötilinpäätös tai tätä vastaavat henkisten voimavarojen hallinnan tiedot. Myös henkilöstöstrategioiden laadinnan edellyttäminen on asiakirjoissa esillä.

Tulosohjausasiakirjoja läpikäymällä voi selkeästi nähdä henkilöstöpoliittisten tavoitteiden jalkautumisen yliopistojen toimintaan. Vuoden 2005 palautteessa annetaan positiivista palautetta henkilöstöraportoinnin kehittymisestä. Samalla kuitenkin edellytetään, että kaikilla yliopistoilla tulee olla suunnitelma määräaikaisten palvelussuhteiden tarkastelusta ja niiden vähentämisestä. Lisäksi edellytetään, että yliopistoilla tulisi olla henkilöstörakennetta ja -määrää koskevat, vähintään vuoteen 2011 ulottuvat suunnitelmat. Edelleen vuoden 2006 palautteessa esille nostetaan määräaikaisten palvelussuhteiden ja niiden vähentäminen. Tämän lisäksi yliopiston tulee henkilöstöstrategiaansa varautua rakenteellisen kehittämisen ja tuottavuusohjelman aiheuttamiin henkilöstörakenteen muutoksiin.

Vuosille 2007–2009 tehdyssä tulossopimuksessa kansainvälinen rekrytointi nousee sopimukseen. Yliopisto laajentaa tutkimushenkilöstön kansainvälistä rekrytointia ja tutkimus-sopimuksia tehdään tutkijoiden yhteistyön pohjalta korkeatasoisten kansainvälisten yliopistojen ja tutkimusorganisaatioiden kanssa. Toisena uutena asiana tulossopimuksessa on tavoite johtamisen ja hallinnon tehostamiseen. Yliopistot tukevat henkilöstön urakehitystä ja tavoitteena on pysyväisluontoisten tehtävien hoitaminen vakinaisissa palvelussuhteissa. Vuoden 2007 toiminnasta annetussa palautteessa kiinnitetään huomiota neliportaisen tutkijanuran kehittämiseen. Sen käyttöönottoa on selkeästi suositeltu. Seuraavan vuoden (2008) tulos- ja voimavarasopimuksessa tutkijankoulutuksen ja -uran kehittämisen toimenpideohjelman vuosille 2007–2011 noudattamiseen veloitetaan.

Vuoden 2008 sopimuksen mukaan myös tutkijanuran edellytyksiä ja tohtoreiden työelämävalmiuksia tulee vahvistaa. Kansainvälinen rekrytointi näkyy myös tässä tavoitteessa selkeästi. Yliopisto laajentaa tutkimushenkilöstön kansainvälistä rekrytointia. Yliopistot laajentavat toimintansa rahoituspohjaa hankkimalla suoran budjettirahoituksen lisäksi täydentävää rahoitusta. Täydentävän rahoituksen tulee tukea yliopistojen perustehtäviä ja niihin liittyviä tavoitteita. Vuoden 2008 toiminnasta annetun palautteen mukaan yliopiston tulee tarkastella säännöllisesti määräaikaisten palvelussuhteittensa kehitystä ja vähentäviä toimenpiteitä tulee jatkaa. Erityistoimia tulee kohdistaa myös ikääntyvän henkilöstön työkyvystä ja jaksamisesta huolehtimiseen työurien pidentämiseksi ja osaamispotentiaalin säilyttämiseksi.

Tulosohjausasiakirjojen lisäksi henkilöstöpoliittista ohjausta yliopistojen suuntaan tapahtuu suoraan valtiovarainministeriön tai opetusministeriön ohjeiden ja päätösten muodossa. Tavoitteet määräaikaisten palvelussuhteiden vähentämiseksi nousivat yliopistojen tulosohjausasiakirjoihin vuonna 2003 ja tavoitteet näkyvät asiakirjoissa muutamaa poikkeusta lukuun ottamatta vuosittain. Määräaikaisten palvelussuhteiden käyttöön yliopistoissa otti kantaa myös opetusministeriön asettama tutkijanuratyöryhmä. Tutkijanuratyöryhmä nosti esille yliopistoissa jatkuvasti kasvavan projektitutkijajoukon aseman. Työryhmän suositusten mukaisesti yliopistojen tulee pyrkiä sellaisten järjestelmien luomiseen, joilla määräajaksi palkattuja, osittain ulkopuolisella kilpaillulla tutkimusrahoituksella työskenteleviä henkilöitä voidaan ottaa pysyvään työsuhteeseen. Henkilöiden ottaminen pysyvään työsuhteeseen on luonnollisesti riski yliopistolle, joka palvelussuhteen solmiessaan sitoutuu palvelussuhteen jatkamiseen tilanteessa, jossa rahoitus päättyy. (OPM 2006:13.) Yliopistojen tulosohjauksen kehittämistyöryhmä III (2005) toteaa, että määräaikaisten palvelussuhteiden käytön yleiseen vähentämiseen pidemmällä aikavälillä voidaan tehokkaimmin vaikuttaa virastojen suunnitelmallisella toiminnalla. Tavoite tulee kehittämisryhmän mukaan varmistaa käytettävissä olevilla ohjausmenetelmillä. (OPM 2005:24.) Ulkopuolista rahoitusta ei useinkaan voida ennustaa kovin tarkasti, joten laaja-alaisessa organisaatiossa kuten yliopisto, suunnittelulla ei voida kaikkea tulevaa ennakoida.

Tarkasteltaessa valtiotyönantajan henkilöstöpolitiikan ohjausvaikutusta yliopistojen määräaikaiseen akateemiseen henkilöstöön, on tulosohjauksen aikana löydettävissä henkilöstöpoliittisia uudistuksia, joiden vaikutukset yliopistojen omaan henkilöstöpolitiikkaan ovat tuntuvia. Yliopistot ovat saaneet palautetta liittyen henkilöstöpolitiikan toteuttamiseen erityisesti suuren määräaikaisten työntekijöiden määrän vuoksi. Määräaikaisissa palvelussuhteissa oleva henkilöstö yliopistoissa on viime vuosina ja vuosikymmeninä runsaasti lisääntynyt, koska yliopistojen ulkopuolinen rahoitus on jatkuvasti kasvanut. Vuonna 2000 yliopistojen kokonaisrahoituksesta 64 % tuli suoraan yliopiston budjetista ja 35 % oli ulkoista rahoitusta. Jatkuvasti laajentuva ulkopuolisella rahoituksella tapahtuva projektitoiminta on luonut tuhansien määräaikaisten ja usein myös lyhytkestoisten palvelussuhteiden joukon. (Ks. Yliopistot 2000.)

Määräaikaisiin palvelussuhteisiin liittyy monia sekä yliopiston tutkimustoiminnan jatkuvuuteen että pitkäjänteisyyteen, voimavarojen käytön tehokkuuteen ja työsuhte- ja henkilöstöpolitiikkaan liittyviä ongelmia. Vaikka halua toimien vakinaistamiseen olisi, ei se voisi toteutua käytettävissä olevan rahoituksen rajoissa. On myös totta, että järjestelmä joustaa esimerkiksi nuoren, usein opiskeluvaiheessa olevan henkilöstön ja yliopistonkin kannalta. Kun lyhyet määräaikaiset palvelussuhteet jatkuvat vuosia lyhyinä jaksoina, alkaa molemmin puolin syntyä ongelmia. (VM 3/2003, OPM 36/2004.) Yliopistoille tyypilliset erilaiset epäsäännölliset ja epämääräiset lyhyt-aikaiset palvelussuhteet ovat yksi suurimmista stressitekijöistä työntekijöiden piirissä (Puhakka & Rautopuro 2007, 45). Yksi päätekijä, joka heikentää akateemisen tutkijan uran houkuttelevuutta on juuri sen epävarmuus ja ennakoitavuuden puute (Pekkola 2010, 153). Valtiontalouden tarkastusviraston mukaan yliopistot ovat viime vuosina parantaneet monilla eri tavoilla henkilöstöasioiden toimintaa, mutta henkilöstörakenteen omaleimaisuus luo toiminnan kehittämislle omat haasteensa. (vrt. VTV 2011, 33; Löppönen & al. 2009, 34.)

## **Tutkijanuran kehittäminen**

Yliopistojen opetus- ja tutkimushenkilöstön rakenteessa on tapahtunut huomattava muutos kun ulkopuolisen rahoituksen kasvu on lisännyt yliopistojen henkilökuntaa erityisesti vuodesta 1994 lähtien. Tutkimushenkilöstön määrä oli vuonna 1999 yli kolminkertainen verrattuna 90-luvun alun tilanteeseen (SA 6/2000). Yliopistojen tutkijanpaikkojen määrä ei kuitenkaan ole kasvanut samassa suhteessa kuin tutkijoiden määrä ja suhteessa yhä pienempi prosentti tutkijanuralle lähtijöistä voi saada tavoitellun professorin paikan.

Tutkijakunnan rakenteellinen muutos onkin ollut yksi keskeisiä tiede- ja korkeakoulupoliittisia teemoja. Yliopistojen henkilöstöpolitiikkaa on merkittäväällä tavalla ohjattu opetusministeriön hallinnon alalta.

Tutkijanuran kansallisella kehittämisellä on ollut merkittävät vaikutukset yliopistojen henkilöstöpolitiikkaan. Tutkijanuran kehittämisen taustalla ovat olleet tutkijanuran ongelma-alueet, kuten tutkijoiden pätkätyöläisyys, eri sektoreiden välisen liikkuvuuden vaikeus, ulkopuolisen tutkimusrahoituksen ja urakehityksen yhdistäminen yms. Tutkijanuran kehittäminen ja erityisesti tutkijankoulutuksen tehostaminen oli 1990-luvun näkyvin korkeakoulu- ja tiedepoliittinen hanke Suomessa ja hanke on jatkunut näihin päiviin saakka. Tutkijakoulut perustettiin vuonna 1995 perinteisen tutkijankoulutuksen rinnalle, ja uusi järjestelmä mahdollisti päätoimisen, palkallisen väitöskirjatyön tekemisen lähes 4000 jatko-opiskelijalle. Vuonna 1997 perustettiin tutkijatohtorijärjestelmä, jonka tavoitteena oli, että sitä kautta noin joka viides väitellyt voi vuosituhannen vaihteeseen mennessä kouluttautua ammattitutkijaksi. Yliopistoja kannustettiin tutkimusympäristöjen kehittämiseen mm. määräraikaisten tutkijaopettajien virkojen perustamisella. Tarkoitus oli, että kyseiset virat olisivat laitosten välistä liikkuvuutta edistäviä ja siten niiden välillä tapahtuvaa yhteistyötä lisääviä. Myös yliopistojen virkajärjestelmän kehittäminen tutkijanuran kehittämisen rinnalla on ollut väistämätöntä. Erityisesti väliasteen virkojen lisääminen oli 1990-luvulla merkittävää, ja yliassistentin virkojen suhteellinen osuus yliopiston opetushenkilökunnasta kaksinkertaistui 1980-luvun jälkipuoliskolla ja 1990-luvun alussa. (SA 6/2000, OPM 5:1997.)

Koulutuksen ja tutkimuksen kehittämissuunnitelmassa vuosille 1999–2004 linjattiin tutkijakoulujärjestelmän laajentaminen, ja että sen kautta luodaan edellytykset sille, että ammattitutkijoiksi aikovilla on mahdollisuus pätevöityä ja päästä tutkijanuran alkuun aikaisempaa nuorempina. Vuonna 2004 opetusministeriö asetti tutkijanuratyöryhmän, jonka tehtävänä oli laatia ehdotus strategiaksi siitä, miten ammattimaista tutkijanuraa tulee kehittää. Tutkijanuratyöryhmä esitti vuonna 2006 julkaistussa raportissaan, että Suomeen kehitetään neliportainen tutkijanuramalli, joka kattaa yliopistojen ja valtion tutkimuslaitosten ohella soveltuvien osin tutkijanuran myös muilla sektoreilla. Mallin lähtökohtana oli tutkijanuran eri vaiheiden selkiyttäminen ja nimikkeistön yhdenmukaistaminen ja yksinkertaistaminen kaikilla sektoreilla sekä ulkopuoliseen arviointiin perustuva eteneminen tutkijanuralla yhtenäisten kriteereiden perusteella. (Koulutuksen ja tutkimuksen kehittämissuunnitelma 1999–2004.)

Vuonna 2008 julkaistussa Neliportainen tutkijanura -työryhmäselvityksessä mallin uraportaat saivat täsmennetyn muodon. Ensimmäisen portaalan muodostavat määräraikaiset tutkijan-koulutusvaiheen tehtävät. Toiselle portaalle sijoittuvat tehtävät, joissa toimitaan pääsääntöisesti välittömästi tohtorintutkinnon suorittamisen jälkeen ja niihin kelpoisuus-vaatimuksena on tohtorintutkinto. Tehtävät ovat pääasiassa määräraikaisia. Kolmannen portaalan tehtävät eroavat toisen portaalan tehtävistä siten, että niissä edellytetään laajempaa ja pidempiaikaisempaa aiempaa kokemusta tehtävistä. Lisäksi tehtävien vaikuttavuuden edellytetään olevan selvästi toista porrasta laaja-alaisempaa sekä tutkimuksellisten, opetuksellisten ja/tai hallinnollisten vastuiden olevan kokonaisvaltaisempia ja entistä itsenäisempiä. Kolmannen portaalan tehtävät ovat pääsääntöisesti pysyviä. Neljännen portaalan tehtävät ovat kaikkein vaativimpia opetus- ja tutkimustehtäviä. Professoreiden tehtävät määritellään yleisellä tasolla asetuksella. (OPM 2006:13, OPM 2008:15.)

Tutkijanuran kehittämisessä edettiin edelleen. Vuonna 2007 opetusministeriö julkaisi toimenpideohjelman tutkijankoulutuksen ja -uran kehittämiseksi. (OPM 2007:7.) Toimenpideohjelmassa edellytettiin, että yliopistot ryhtyvät kehittämään virkarakennettaan mm. muuttamalla osan äskettäin väitelleille tohtoreille tarkoitetuista määräraikaisista viroista tutkijatohtorin paikoiksi ja osan yliassistentin, apulaisopettajan, klinisen opettajan, tutkivan opettajan ja tutkijadosentin viroista yliopistotutkijan viisivuotisiksi viroiksi. Lisäksi niiden tuli perustaa määräraikaisia yliopistotutkijan virkoja sekä perustaa tutkijanuran ylimmälle tasolle

lisää osa-aikaisia ja yhteisrahoitteisia professuureja tieteen, elinkeinoelämän ja julkisen sektorin tarpeista lähtien sekä kannustaa tutkijoita kansainväliseen liikkuvuuteen. Toimenpideohjelmassa edellytettiin myös, että yliopistot kehittävät yhtenäisen nimikkeistön opetus- ja tutkimusvirkarakenteeseen vuoteen 2009 mennessä. (OPM 2007:7).

Tutkijanuran kehittämisen uusin kehitysaskel on useissa yliopistoissa jo käyttöön otettu vakinaistamiseen päätyvä urapolku (tenure track). Tenure track -järjestelmässä ulkopuolisen arvioinnin perusteella menestyneimmille tutkijoille luodaan mahdollisuus edetä urallaan ja lopulta saada pysyvä tehtävä. Yliopistoilta tämä on edellyttänyt, että osa tutkijantehtävistä määritellään vakituisen viran mahdollistaviksi tehtäviksi. Vuonna 2008 julkaistussa Neliportainen tutkijanura -työryhmäraportissa todetaan, että joustava vakinaistamismenettely on omaksuttava yliopistoissa osaksi tehtäväjärjestelmää sekä portaiden sisällä että portaalta toiselle siirryttäessä. (OPM 2008:15.)

### **Valtionhallinnon henkilöstöpolitiikan kehitys yliopistojen määräaikaisen tutkimus-henkilöstön näkökulmasta**

Valtionhallinnon henkilöstöpolitiikalla on ollut selkeästi merkitystä yliopistojen henkilöstöpolitiikan muovaajana. Tulosohjausjärjestelmän kautta osa henkilöstöpoliittisista tavoitteista siirtyy yliopistoille. Aineiston perusteella voidaan kuitenkin todeta, että henkilöstöpoliittisten linjausten näkyvyys tulosohjausasiakirjoissa on suhteellisen vähäistä, etenkin, kun verrataan muuhun asiakirjoissa olevaan korkeakoulupoliittiseen ohjaukseen. Arvioidessaan vuosien 1987–1995 hallinnonuudistuksia Markku Temmes ja Markku Kiviniemi (1997) toteavat uudistusten henkilöstö- ja työyhteisövaikutuksia tarkastellessaan, että järjestelmätason uudistusten yleistrendien eteneminen yksikkötasolle on hidasta ja epätasaista. Näin ollen voidaan todeta, että tulosohjausjärjestelmän ohella yhtä tärkeä valtionhallinnon henkilöstöpoliittinen ohjausvaikutus yliopistojen henkilöstöpolitiikkaan toteutuu lainsäädännön, periaatepäätösten sekä koko valtionhallinnon tasoisten että opetusministeriön hallinnonalan erilaisten ohjeiden, työryhmäselvitysten ja kehittämishankkeiden kautta. Esimerkkinä voidaan mainita tutkijanuran kehittäminen, jota voidaan pitää merkittävänä yliopistojen henkilöstöpolitiikan muovaajana tulosohjauksen aikana. Tästäkin huolimatta se näyttäytyy tulosohjausasiakirjoissa hyvin niukasti.

Tulosohjauksen ajan valtionhallinnon henkilöstöpolitiikan punaisena lankana voidaan pitää tavoitetta valtiotyönantajan kilpailukyvyyn lisäämiseksi. Vaikka strategisen henkilöstövoimavarojen johtamisen käsitteistö näyttäytyy valtion hallinnon asiakirjoissa vasta myöhemmin 2000-luvulla, voidaan tavoitetta kilpailukyvyyn lisäämiseen pitää selkeänä osoituksena siirtymisestä henkilöstöhallinnosta strategiseen henkilöstövoimavarojen johtamiseen. Valtiontalouden tarkastusvirasto toteaa myös, että yliopistojen henkilöstöjohtamisen käytäntöjen kehittämisprosessi on ollut selkeä ja tietoinen ja sen pyrkimyksenä on ollut päästä kohti uudenlaista, strategista johtamista painottavaa, henkilöstöjohtamista. Tavoitteen suuntaisesti strategiat, suunnitelmat, ohjelmat sekä toimintasuunnitelmat ovat lisääntyneet yliopistojen henkilöstöjohtamisen työvälineinä. Käytännön toimenpiteitä eri dokumenteissa asetettujen tavoitteiden saavuttamiseksi ei kuitenkaan ole varmistettu tarpeeksi, ja tämän vuoksi on vielä paljon saavutettavaa. (VTV 2010, 7.)

Temmes ym. (1998) toteavat, että tulosohjauksen ajan henkilöstöpolitiikka on ollut hyvin pitkälle laadullisten tavoitteiden aikaa ja että määrälliset tavoitteet ovat jääneet 1980-luvulle. Johtaminen ja osaava sekä sitoutunut henkilöstö ovat nousseet yhä selkeämmin yhdeksi julkisen toiminnan kilpailutekijäksi. Tämä kehitys on selkeästi huomattavissa ja erityisesti strategisen henkilöstövoimavarojen johtamisen korostus lisääntyy, kun päästään 2000-luvulle. Vuoden 1991 päätöksen tavoitteita voidaan suurelta osin pitää vielä mekaanisina ja henkilöstön ulkopuolisina. Vuoden 2001 valtioneuvoston periaatepäätöksen tavoitteet sitä vastoin korostavat aikaisempaa päätöstä enemmän henkilöstön merkitystä voimavarana.

Etiikka ja arvot yhtenä henkilöstöpolitiikan tavoitteena ovat hyvä esimerkki kehityksestä strategisen henkilöstövoimavarojen johtamisen suuntaan. Edellä esitetystä kehityksestä huolimatta määrällisiä tavoitteita on edelleen huomattavissa. Palkkausjärjestelmän kehittäminen sekä tavoitteet määräaikaisten palvelussuhteiden vähentämiseksi ovat selkeä osoitus määrällisten tavoitteiden olemassaolosta. Toisaalta, jos edetään pohdinnassa pidemmälle, huomataan molempien tavoitteiden taustalla laadullisia tavoitteita, kuten työhyvinvointi ja palkitseminen hyvin tehdystä työstä.

Artikkelissa oli tarkoitus paitsi luoda katsaus valtion hallinnon henkilöstöpolitiikan kehitykseen tulosohjauksen aikana, myös pohtia noudatetun henkilöstöpolitiikan merkitystä suhteessa yliopistojen määräaikaiseen opetus- ja tutkimushenkilöstöön. Yliopistojen määräaikaisiin palvelussuhteisiin on kiinnitetty huomiota siinä missä muidenkin valtion virastojen määräaikaisiin palvelussuhteisiin, mutta ne ovat saaneet myös erityishuomiota asian tiimoilta. Yliopistoissa määräaikaisia palvelussuhteita käytetään kaikissa tehtävissä, mutta erityisesti opetuksessa ja tutkimuksessa. Tutkijan ura tyypillisesti koostuu useista lyhyt-aikaisista sopimuksista, jotka on rahoitettu monista eri lähteistä.

Osa yliopiston määräaikaisista palvelussuhteista on kuitenkin perusteltuja, kuten neliportaisen tutkijanuran kahdelle ensimmäiselle portaalle sijoittuvat tehtävät. Lisäksi uuden tenure track -järjestelmän laajentaminen perustuu perustelluille määräaikaisille palvelussuhteille. Mielenkiintoinen havainto aineistosta nousee tarkasteltaessa valtionhallinnon politiikkaa suhteessa määräaikaisiin palvelussuhteisiin ja toisaalta opetusministeriön tutkijanuran kehittämisen suuntaviivoja. Samaan aikaan pyritään vähentämään turhia määräaikaisia palvelussuhteita ja toisaalta kehitetään yliopistoihin virkarakennetta, joka rakentuu laajasti määräaikaisten tehtävien varaan. Virkamieslain mukaan perusteita määräaikaiselle virkasuhteelle ovat työn luonne, sijaisuus, avoinna olevan viran väliaikainen hoitaminen ja harjoittelu. Neliportaisen tutkijanuran määräaikaisiksi määritellyt tehtävät voidaan hyvin ajatella täyttävän työn luonne -perusteen. Päästäänkö neliportaisella tutkijanuralla siis hallittuun määräaikaisten palvelussuhteiden käyttöön yliopistoissa – tuskin täysin?

Tässä artikkelissa valtion henkilöstöpoliittista ohjausta on tarkasteltu lähinnä valtion henkilöstöpoliittisten ja opetusministeriön korkeakoulupoliittisten dokumenttien valossa. Tutkimuksen seuraavassa vaiheessa muutoksia tullaan tarkastelemaan tiliviraston ja tulosityksikön näkökulmasta. Tämän lisäksi tutkimuksessa tullaan tarkastelemaan tarkemmin muuttuneen henkilöstöpoliittisen ilmapiirin vaikutuksia a) virkarakenteeseen, b) palvelussuhteiden ehtoihin ja c) työaikakäytäntöihin. Seuraavassa luomme lyhyen katsauksen henkilöstöpolitiikan muutokseen osana yliopistojen ja valtionhallinnon sekä niiden toimintaympäristön laajempaa kehitystä.

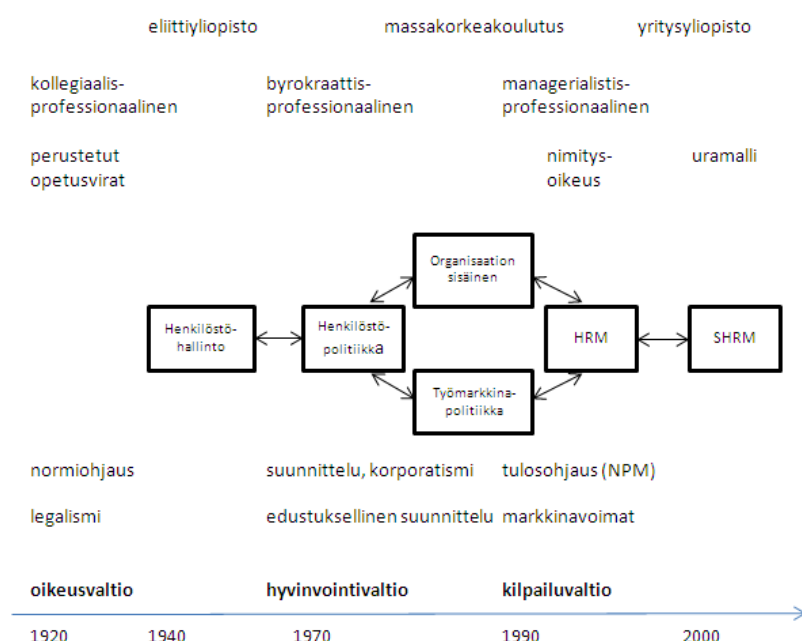
## **Henkilöstöpolitiikan muutos yhteiskuntakehityksen osana**

Niin valtionhallinnon henkilöstöpolitiikka kuin yliopistojen henkilöstöasioiden hoidon kehitys voidaan nähdä myös osana yleisempää valtionhallinnon ja julkisen sektorin kehitystä. Valtion muutoksen tasolla tätä on usein kuvattu kolmen muutosvaiheen kautta siirtymänä oikeusvaltiosta hyvinvointivaltiovaiheen kautta kilpailuvaltioon. Tämä valtionhallinnon kehitysvaiheiden kuvaus kattaa itsenäisen Suomen valtion olemassaolon ajan ja sopii myös taustaksi eriteltäessä valtion henkilöstöhallinnon keskeisiä kehitysvaiheita. Ennen toista maailmansotaa vallinneelle oikeusvaltiolle ominainen toiminnan perusta nojasi legalismiin ja valtion toimintaa ohjattiin ensisijassa oikeusnormein. Hyvinvointiyhteiskunnan palvelujärjestelmän suunnittelu perustui edustukselliseen päätöksentekoon, jota korporatiiviset mekanismit tukivat. Ohjaus tapahtui suunnittelujärjestelmän ja korporatiivisen työmarkkina-päätöksenteon välityksellä toisen maailmansodan jälkeisinä vuosikymmeninä aina 1980-luvun lopulle saakka.

Pääpaino artikkelissamme oli tulosohjauksen kauden valtionhallinnon henkilöstö-asioiden hoidon erittelyssä. Tätä nykypäiviin ulottuvaa jaksoa on kutsuttu kilpailuvaltion kaudeksi, jota tuloksiin perustuva ohjaus ja markkinavoimien hyödyntäminen eri muodois-saan luonnehtivat. Suomalaisen valtionhallinnon kehityksessä tämän ajan piirteet liitetään usein kansainvälisessä kehityksessä paljon analysoituun uuden julkisjohtamisen (NPM) aaterakennelmaan. Markku Temmes (1998) on maininnut managerialismin, henkilöstöpolitiikan desentralisoinnin hallintoyksiköille sekä julkisen johtamisen ammattimaistamisen, sellaisina suomalaisen hallinnon uudistamisalueina, joihin NPM on vaikuttanut. Ari Salminen (2003:66) puolestaan on todennut, että suomalaisten yliopistojen henkilöstöpolitiikka ja johtaminen ovat analysoitavissa uuden julkisjohtamisen oppien pohjalta.

Kivinen ym. (1993, 194–195) ovat luonnehtineet suomalaisen korkeakouludoktriinin muutoksia samankaltaisella jaottelulla eliittiyliopistoon, massakorkeakoulutukseen ja yritysyliopistoon. Tämän jaottelun taustalla voidaan nähdä edellä kuvatun kaltaiset valtion roolin muutokseen liittyvät kehitystrendit. Suppean eliitin koulutuksesta vastanneen yliopiston johtamista voidaan luonnehtia kollegiaalis-professionaaliseksi hierarkkiseksi vallankäytöksi. Massakorkeakoulutusta leimaa vahva kytkentä valtionhallintoon erilaisten ohjausjärjestelmien kautta ja yliopistojen johtamista voidaan luonnehtia byrokraattis-professionaaliseksi. Yritysyliopistovaiheelle on ominainen johtajakeskeisyys, josta voidaan käyttää nimitystä managerialistis-professionaalinen (johtamistrendeistä ks. Ojala 2003).

Kuviossa 2 nämä valtionhallinnon ja yliopistojen kehitystrendit on yhdistetty tässä artikkelissa kuvattuun valtion henkilöstöhallinnon muutokseen. Eri ilmiöiden sijoittelulla kuvioon on pyritty hahmottamaan tapahtumien todellista ajallista kytkentää. Tästä syystä esitystä ei ole laadittu taulukoksi vaan kuvioksi, koska kuvatut ilmiöt eivät ole täysin samanaikaisia. Niinpä siinä esimerkinomaisesti esitetty työsuhteen perustamisprosessin kehitys ajoittuu virkojen perustamismenettelyn osalta oikeusvaltion kaudelta alkavaksi, mutta yliopistojen nimitysoikeuden ja uramallin osalta kilpailuvaltioksi nimetylle 1990-luvun alusta käynnistyvälle ajanjaksolle. Tarkemmin nimitysoikeus voidaan liittää henkilöstöjohtamisen ilmenemismuotoihin yliopistoissa ja uramalli voidaan vastaavasti nähdä strategisen henkilöstöjohtamisen ilmentymänä. Joka tapauksessa henkilöstöhallinnon kehitys on kytkettävissä laajoihin julkisen ja yksityisen välisen rajan liikkeisiin ja sitä kuvaaviin muutoksiin.



Kuvio 2. Henkilöstösuunnittelun yhteydet yhteiskunnan ja korkeakoulutuksen muutokseen

## Aineisto

- Haasteena johtamisen vahvistaminen valtionhallinnossa(2005). Valtiovarainministeriö, valtion työmarkkinalaitos, Henkilöstötilinpäätöshankkeen kehittämisryhmä.
- Haasteena johtamisen laajentaminen valtionhallinnossa II (2007). Valtiovarainministeriö, valtion työmarkkinalaitos, Henkilöstövoimavarojen johtamisen kehittämishankkeen kehittämisryhmä.
- Henkilöstöpoliittiset toimintatavat valtionhallinnon organisaatiomuutoksissa (2005). Valtiovarainministeriön työryhmämuistioita 8/2005.
- Helsingin yliopiston ja opetusministeriön välinen tulossopimus kaudelle 2001–2003. Opetusministeriö 6.9.2000.
- Helsingin yliopiston ja opetusministeriön välinen tulossopimus kaudelle 2001–2003. Opetusministeriö 6.9.2000.
- Henkilöstöpolitiikan uudistaminen. Henkilöstökomitean mietintö. Komiteamietintö 1990:34. Helsinki: Valtion painatuskeskus.
- Jääskinen, N. & Rantanen, J. (2006). Yliopistojen taloudellisen ja hallinnollisen aseman uudistaminen, väliraportti Opetusministeriön työryhmämuistioita ja selvityksiä 2006:14.
- Jääskinen, N. & Rantanen, J. (2007). Yliopistojen taloudellisen ja hallinnollisen aseman uudistaminen. Opetusministeriön työryhmäselvityksiä ja muistioita 2007:2.
- Korkeakoulujen rakenteellisen kehittämisen periaatteet. Keskustelumuistio 8.3.2006. Opetusministeriön monisteita 2006:2.
- Korkeakoulut 2007. Vuosikertomus. Opetusministeriön julkaisuja 2008:30.
- Koulutus ja tutkimus vuosina 1999–2004: kehittämissuunnitelma (29.12.1999). Kehittämissuunnitelma 2000. [online]. <URL: <http://www.minedu.fi/OPM/Julkaisut/2000/liitteet/KESU2004/suomi/KESUsis.html>. Luettu 11.9.2012.
- Koulutus ja tutkimus 2003–2008. Kehittämissuunnitelma(2004). Opetusministeriö.
- Koulutus ja tutkimus 2007–2012. Kehittämissuunnitelma. Opetusministeriö 2007.
- Korkeakoulujen rakenteellisen kehittämisen suuntaviivat vuosille 2008–2011. Opetusministeriö 7.3.2008.
- Korkeakoulut 2009. Yliopistot ja ammattikorkeakoulut korkeakoulupolitiikan toteuttajina. Opetusministeriön julkaisuja 2009:49.
- Määräaikaisten palvelussuhteiden ja koeajan käyttö valtiolla. Valtiovarainministeriön ohje 4.12.2007.
- Neliportainen tutkijanura. Opetusministeriön työryhmämuistioita ja selvityksiä 2008:15.
- Opetusministeriö 2008. Yliopistojen ja opetusministeriön väliset tulossopimukset. [online]. <URL:[http://www.minedu.fi/OPM/Koulutus/yliopistokoulutus/hallinto\\_ohjaus\\_ja\\_rahoitus/yliopistojen\\_tulossopimukset/](http://www.minedu.fi/OPM/Koulutus/yliopistokoulutus/hallinto_ohjaus_ja_rahoitus/yliopistojen_tulossopimukset/). Luettu 12.6.2012.
- Opetusministeriön hallinnon alan tuottavuusohjelma 2005–2009. Opetusministeriön julkaisuja 31/2004
- Opetusministeriön hallinnonalan tuottavuusohjelma 2006–2010. Opetusministeriön julkaisuja 2005:32
- Opetusministeriön ja Helsingin yliopiston välinen tulossopimus kaudelle 2004–2006 ja voimavarat vuodelle 2004.
- Opetusministeriön ja Helsingin yliopiston välinen tulossopimus kaudelle 2004–2006 ja voimavarat vuodelle 2005. Opetusministeriö 10.1.2005.
- Opetusministeriön ja Helsingin yliopiston välinen tulossopimus kaudelle 2004–2006 ja voimavarat vuodelle 2006. Opetusministeriö 9.1.2006.
- Opetusministeriön ja Helsingin yliopiston välinen tulossopimus kaudelle 2007–2009 ja voimavarat vuodelle 2007. Opetusministeriö 10.1.2007
- Opetusministeriön ja Helsingin yliopiston välinen tulossopimus kaudelle 2007–2009 ja voimavarat vuodelle 2008, Opetusministeriö 7.1.2008.
- Opetusministeriön ja Helsingin yliopiston välinen tulossopimus kaudelle 2007–2009 ja voimavarat vuodelle 2009. Opetusministeriö 19.12.2008.
- Opetusministeriön palaute yliopistojen toiminnasta vuonna 2002.
- Opetusministeriön palaute yliopistojen toiminnasta vuonna 2003. Helsingin yliopisto.



Opetusministeriön palaute yliopistojen toiminnasta vuonna 2004. Helsingin yliopisto.

Opetusministeriön strategia 2020.

Opetusministeriön tilinpäätöskannanotto Helsingin yliopiston vuoden 2005 toiminnasta. Opetusministeriö 22.6.2006.

Opetusministeriön tilinpäätöskannanotto Helsingin yliopiston vuoden 2006 toiminnasta. Opetusministeriö 15.6.2007.

Opetusministeriön tilinpäätöskannanotto Helsingin yliopiston vuoden 2007 toiminnasta. Opetusministeriö 10.6.2008.

Opetusministeriön tilinpäätöskannanotto Helsingin yliopiston vuoden 2008 toiminnasta. Opetusministeriö 15.6.2009.

Opetusministeriön tilinpäätös ja toimintakertomus 2006. Opetusministeriön julkaisuja 2007:16.

Opetusministeriön toiminta- ja taloussuunnitelma 2001–2004. Opetusministeriö. [online]. <URL:<http://www.minedu.fi/export/sites/default/OPM/Julkaisut/2001/liitteet/toimintajatalous01-04pdf.pdf?lang=fi>. Luettu 12.6.2012.

Opetusministeriön toiminta- ja taloussuunnitelma 2004–2007. Opetusministeriö, Talousyksikkö 2003.

Opetusministeriön toiminta- taloussuunnitelma 2005–2008 (2004). Opetusministeriön julkaisuja 2/2004.

Opetusministeriön toiminta- ja taloussuunnitelma 2009–2012. Opetusministeriön julkaisuja 2008:4

Opetusministeriön toimintakertomus 2002. [online]. <URL: [www.minedu.fi/julkaisut/muut/2003/tk2002.pdf](http://www.minedu.fi/julkaisut/muut/2003/tk2002.pdf). Luettu 12.6.2012.

Opetusministeriön toimintakertomus 2003 (2004). [online]. >URL: [www.minedu.fi/julkaisut/muut/2004/tk2003.pdf](http://www.minedu.fi/julkaisut/muut/2004/tk2003.pdf). Luettu 14.6.2012.

Opetusministeriön toimintakertomus 2005. Opetusministeriön julkaisuja 2006:11.

Opetusministeriön toimintakertomus 2004 (2005). Opetusministeriön julkaisuja 10/2005.

Opetusministeriön toiminta- ja taloussuunnitelma 2002-2005. Opetusministeriö.

Opetusministeriön toiminta- ja taloussuunnitelma 2007-2011. Opetusministeriön julkaisuja 2006:1.

Opetusministeriön Toiminta- ja taloussuunnitelma 2009-2001. Opetusministeriön julkaisuja 2008:4.

Opetusministeriön tulossuunnitelma 2004. Opetusministeriön julkaisuja 1/2004.

Opetusministeriön tulossuunnitelma 2005. Opetusministeriön julkaisuja 2005:2.

Opetusministeriön tulossuunnitelma 2006. Opetusministeriön monisteita 2006:1.

Opetusministeriön tulossuunnitelma 2007. Opetusministeriön monisteita 2007:1.

Opetusministeriön tulossuunnitelma 2008. Opetusministeriön monisteita 2008:1.

Pääministeri Esko Ahon hallituksen ohjelma vuosille 1991–1995. [online]. <URL: <http://valtioneuvosto.fi/tietoa-valtioneuvostosta/hallitukset/hallitusohjelmat/vanhat/aho/fi.jsp>. Luettu 2.8.2012.

Pääministeri Paavo Lipposen hallituksen ohjelma vuosille 1995–1999. [online]. <URL: [http://valtioneuvosto.fi/tietoa-valtioneuvostosta/hallitukset/hallitusohjelmat/vanhat/lipponen/Hallitusohjelma - Lipponen112834.jsp](http://valtioneuvosto.fi/tietoa-valtioneuvostosta/hallitukset/hallitusohjelmat/vanhat/lipponen/Hallitusohjelma_-_Lipponen112834.jsp). Luettu 2.8.2012.

Pääministeri Paavo Lipposen II hallituksen ohjelma vuosille 1999–2003. [online]. <URL: <http://valtioneuvosto.fi/tietoa-valtioneuvostosta/hallitukset/hallitusohjelmat/vanhat/lipponenII/fi.jsp>. Luettu 2.8.2012.

Pääministeri Anneli Jäätteenmäen hallitusohjelma vuosille 2003–2007. [online]. <URL: <http://valtioneuvosto.fi/tiedostot/julkinen/vn/hallitus/jaattenmaki-hallituksen-ohjelma-17.4.2003/131517.pdf>. Luettu 2.8.2012.

Pääministeri Matti Vanhasen hallitusohjelma vuosille 2003–2007. [online]. <URL: <http://www.valtioneuvosto.fi/tiedostot/julkinen/vn/hallitus/vanhasen-hallitusohjelma-2003/fi.pdf>. Luettu 2.8.2012.

Pääministeri Matti Vanhasen hallitusohjelma vuosille 2007–2010. [online]. <URL: <http://www.valtioneuvosto.fi/tietoarkisto/aiemmat->

[hallitukset/vanhanenII/hallitusohjelma/pdf/hallitusohjelma-painoversio-040507.pdf](http://hallitukset/vanhanenII/hallitusohjelma/pdf/hallitusohjelma-painoversio-040507.pdf). Luettu 2.8.2012.

Pääministeri Jyrki Kataisen hallitusohjelma vuosille 2011–2015. [online]. <URL: <http://www.valtioneuvosto.fi/hallitus/hallitusohjelma/pdf332889/fi.pdf>. Luettu 2.8.2012.

Tietoja henkilöstövoimavarojen hallinnan ja henkilöstötilinpäätöksen tueksi vuosilta 1997–2001 (2002). Valtiovarainministeriö: Henkilöstöosasto 24.5.2002.

Tietoja henkilöstövoimavarojen hallinnan ja henkilöstötilinpäätöksen tueksi vuosilta 1998–2002. Valtion budjettitalouden henkilöstö (2003). Valtiovarainministeriö: valtion työmarkkinalaitos. 3/2003.

Tietoja valtion henkilöstöstä 1970–2004 (2005). Valtiovarainministeriö, valtion työmarkkinalaitoksen julkaisuja 6/2005.

Tietoja valtion henkilöstöstä 2005. Valtiovarainministeriö, valtion työmarkkinalaitoksen julkaisuja 5/2006

Toimenpideohjelma tukijankoulutuksen ja tutkijanuran kehittämiseksi vuosille 2007–2011. Opetusministeriön julkaisuja 2007:7.

Toiminta- ja taloussuunnitelma 2006–2009. Opetusministeriön julkaisuja 2005:4.

Tutkijanuran kehittämistyöryhmän muistio. Opetusministeriön työryhmien muistioita 5:1997.

Tutkijanuratyöryhmän loppuraportti. Opetusministeriön työryhmämuistioita ja selvityksiä 2006:13.

Uusille urille, linjaukset ja toimenpidesuosituksset (2004). Valtiovarainministeriön työryhmämuistioita 1/2004. Edita Prima Oy, Helsinki.

Valtion henkilöstötilinpäätös 2003, tietoja henkilöstövoimavarojen hallinnan ja henkilöstötilinpäätöksen tueksi vuosilta 1999–2003, Valtion budjettitalouden henkilöstö (2004). Valtiovarainministeriö, valtion työmarkkinalaitos 3/2004.

Valtion henkilöstötilinpäätös 2004, Tietoja henkilöstövoimavarojen hallinnan ja henkilöstötilinpäätöksen tueksi vuosilta 2000–2004, Valtion budjettitalouden henkilöstö (2005) Valtiovarainministeriö, valtion työmarkkinalaitos 5/2005, Edita Prima Oy, Helsinki.

Valtion henkilöstötilinpäätös 2005, Tietoja henkilöstövoimavarojen hallinnan ja henkilöstötilinpäätöksen tueksi vuosilta 2001–2005, Valtion budjettitalouden henkilöstö (2006). Valtion työmarkkinalaitoksen julkaisuja 4/2006.

Valtion henkilöstövoimavarojen mitoittaminen -jatkotyö (2001). Valtiovarainministeriön työryhmämuistioita 21/2001.

Valtion määräaikaisten palvelussuhteet. Määräaikaisten palvelussuhteiden käyttöä valtionhallinnossa selvittäneen työryhmän loppuraportti (2003). Valtiovarainministeriön henkilöstöosaston työryhmämuistioita 15/2003.

Valtion työnantajakuva 2009: Henkilöstön näkemyksiä ja arvioita valtiosta työnantajana. Valtiovarainministeriö. [online]. <URL: [http://www.vm.fi/vm/fi/04\\_julkaisut\\_ja\\_asiakirjat/01\\_julkaisut/06\\_valtion\\_tyomarkkinalaitos/20090713Valtio/valtion\\_tyoenantajakuva\\_2009\\_henkiloestoe.pdf](http://www.vm.fi/vm/fi/04_julkaisut_ja_asiakirjat/01_julkaisut/06_valtion_tyomarkkinalaitos/20090713Valtio/valtion_tyoenantajakuva_2009_henkiloestoe.pdf). Luettu 12.6.2012.

Valtiotyönantaja -lehdet 2000–2009.

Valtion työnantajapoliittinen katsaus. Valtion työmarkkinalaitos 3.4.2007.

Valtion virka- ja työehdot 2007–2010. Valtiovarainministeriö, valtion työmarkkinalaitos 2a/2008. Helsinki: Edita Publishing Oy.

Valtion virkamieslaki (19.8.1994/750).

VM 329/00/91. Valtioneuvoston periaatepäätös valtion henkilöstöpolitiikan ja -hallinnon kehittämisestä.

VM 342/00/91. Valtioneuvoston periaatepäätös valtion virkoja ja tehtäviä koskevien kelpoisuusehtojen uudistamisesta.

VM 157/00/94. Valtioneuvoston periaatepäätös nimitystoimivallan järjestämistä valtionhallinnossa.

VM329/00/91 Valtioneuvoston periaatepäätös valtion henkilöstöpolitiikan ja -hallinnon kehittämisestä. [online]. <URL: [http://www.vm.fi/vm/fi/04\\_julkaisut\\_ja\\_asiakirjat/02\\_henkilostohallinnon\\_asiakirjat/04\\_muut\\_henkilostohallinnon\\_asiakirjat/7324/name.jsp](http://www.vm.fi/vm/fi/04_julkaisut_ja_asiakirjat/02_henkilostohallinnon_asiakirjat/04_muut_henkilostohallinnon_asiakirjat/7324/name.jsp). Luettu 11.9.2012.

VM2/22/97 Valtioneuvoston periaatepäätös valtion ylimpien virkamiesten valintaperusteiden- ja menettelyn uudistamisesta. [online]. <URL: [http://www.vm.fi/vm/fi/04\\_julkaisut\\_ja\\_asiakirjat/02\\_henkilostohallinnon\\_asiakirjat/04\\_muut\\_henkilostohallinnon\\_asiakirjat/7320/name.jsp](http://www.vm.fi/vm/fi/04_julkaisut_ja_asiakirjat/02_henkilostohallinnon_asiakirjat/04_muut_henkilostohallinnon_asiakirjat/7320/name.jsp). Luettu 11.9.2012.

VM 23.3.2006. Valtioneuvoston periaatepäätös valtion henkilöstön aseman järjestämisestä organisaation muutostilanteissa. [online]. <URL: [http://www.vm.fi/vm/fi/04\\_julkaisut\\_ja\\_asiakirjat/02\\_henkilostohallinnon\\_asiakirjat/04\\_muut\\_henkilostohallinnon\\_asiakirjat/20070316VM4012/name.jsp](http://www.vm.fi/vm/fi/04_julkaisut_ja_asiakirjat/02_henkilostohallinnon_asiakirjat/04_muut_henkilostohallinnon_asiakirjat/20070316VM4012/name.jsp). Luettu 11.9.2012:

VM 4/01/2007. Henkilöstön kehittäminen osaksi toimintayksikköjen ohjausta. Valtiovarainministeriö: Valtion työmarkkinalaitoksen ohje. [online]. <URL: [http://www.vm.fi/vm/fi/04\\_julkaisut\\_ja\\_asiakirjat/02\\_henkilostohallinnon\\_asiakirjat/04\\_muut\\_henkilostohallinnon\\_asiakirjat/20070316VM4012/name.jsp](http://www.vm.fi/vm/fi/04_julkaisut_ja_asiakirjat/02_henkilostohallinnon_asiakirjat/04_muut_henkilostohallinnon_asiakirjat/20070316VM4012/name.jsp). Luettu 11.9.2012:

VM 2008. Valtioneuvoston periaatepäätös valtionhallinnon johtajapolitiikasta.

Vuosikertomus 1999. Valtiovarainministeriö: Valtion työmarkkinalaitos 6/2000.

Vuosikertomus 2000. Valtiovarainministeriö: Valtion työmarkkinalaitos 6/2001.

Vuosikertomus 2001. Valtiovarainministeriö: Valtion työmarkkinalaitos 5/2002.

Vuosikertomus 2002. Valtiovarainministeriö: Valtion Työmarkkinalaitos 4/2003.

Vuosikertomus 2003 (2004). Valtiovarainministeriö: Valtion työmarkkinalaitos 4/2004.

Vuosikertomus 2004 (2006). Valtiovarainministeriö, valtion työmarkkinalaitos 2/2006.

Vuosikertomus 2005. Valtiovarainministeriö, valtion työmarkkinalaitoksen julkaisuja 6/2006.

Vuosikertomus 2006. Valtiovarainministeriö, valtion työmarkkinalaitos 11/2008.

Yhteisen henkilöstöpolitiikan haaste. Valtion henkilöstöpolitiikan arviointi (2005). Valtiovarainministeriö, tutkimuksia ja selvityksiä 4/2005. Edita Prima Oy, Helsinki.

Yliopistojen ja ammattikorkeakoulujen tutkimuksen rakenneselvitys (2004). Opetusministeriön työryhmämuistioita ja selvityksiä 36/2004.

Yliopistojen tulosohjauksen kehittämistyöryhmä II (2002). Opetusministeriön työryhmämuistioita 26/2002.

Yliopistojen tulosohjauksen kehittämistyöryhmä III. Opetusministeriön työryhmämuistioita ja selvityksiä 2005:24.

Yliopistot 2000. Opetusministeriö, Koulutus- ja tiedepolitiikan osasto, yliopistoyksikkö.

Yliopistot 2003. Opetusministeriö, Koulutus- ja tiedepolitiikan osasto, Yliopistoyksikkö

Yliopistot 2004. Vuosikertomus (2005). Opetusministeriön julkaisuja12/2005.

Yliopistot 2005. Vuosikertomus. Opetusministeriön julkaisuja 2006:30.

Yliopistot 2006. Vuosikertomus. Opetusministeriön julkaisuja 2007:17.

## Kirjallisuus

Edwards, K. (2006) New Approaches to Staff Recruitment in Higher Education. Higher Education in Europe 31 (3), 289–293.

Guest, D (1987) Human Resource Management and Industrial Relations. Journal of Management Studies 24 (5), 503–521.

Husso, K., Karjalainen S. & Parkkari T. (toim.) (2000) Suomen Tieteen tila ja taso: Katsaus tutkimukseen ja sen toimintaympäristöön Suomessa 1990-luvun lopulla (2000). Suomen Akatemian julkaisuja 6/2000.

Kivinen, O., Rinne, R. & Ketonen K. (1993) Yliopiston huomen. Helsinki: Hanki ja jää.

Lehto, A-M., Lyly-Yrjänäinen, M. & Sutela, H. (2005) Pysyvän työn toivossa. Määräaikaisten työsuhteiden käytöstä ja kokemisesta. Työministeriön julkaisuja. Työpoliittinen tutkimus 291. Helsinki: Työministeriö.

Lumijärvi, I. (1978) Valtionhallinnon henkilöstöhallinnon hoidon kehityspiirteet ja nykytila. Valtion työmarkkinalaitoksen julkaisuja.

Lumijärvi, I. & Ratilainen, K. (2004) Miten mitata henkilöstöä strategisena voimavarana? Tutkimus Tampereen kaupungin strategisen henkilöstömittariston kehittämistyöstä. Tampere: Tampereen yliopisto.

- Lumijärvi, I. & Talkkari, A. (1980) Valtion henkilöstöhallinto. Tampereen yliopisto, Hallintotieteen laitos. Julkishallinnon julkaisusarja 1/1980.
- Löppönen, P., Lehvo, A.-M., Vaahtera, K. & Nuutinen, A. (toim.) (2009). Suomeen tieteen tila ja taso 2009. Suomen Akatemian julkaisuja 9/09, Helsinki: Vammalan kirjapaino Oy.
- Metsäpelto, T. & Holopainen, A. (2001) Uuden henkilöstöpoliittisen linjauksen toteutus alkanut. Valtiotyönantaja 3/2001. Valtion työmarkkinalaitos, 4-6.
- Määttä, E. (2001) Valtion työmarkkinalaitos valtiotyönantajan edunvalvojana työelämäasioiden valmistelussa. Valtiotyönantaja 1/2001. Valtion työmarkkinalaitos, 10–12.
- Palm, A. & Voutilainen, E. (1977) Henkilöstöpolitiikka. Kolmas uusittu painos. Jyväskylä: Gummerus.
- Pekkola, E. (2010) Nuorten yliopistolaisten työn palkitsevuus ja sen merkitys akateemisen uran houkuttelevuudelle. Työelämäntutkimus 2/2010, 145–159.
- Puhakka, A. & Rautopuro, J. (2007) Työ tekijänsä kiittää – entäs työnantaja? Tieteentekijöidenliiton jäsenkysely 2007. Helsinki: Tieteentekijöiden liitto.
- Rekilä, E. (2006) Kenen yliopisto? Tutkimus yliopistojen valtionohjauksesta, markkinaohjautuvuudesta ja itseohjautuvuudesta suomalaisessa yliopistojärjestelmässä. Acta Wasaensia No. 159, Vaasa: Vaasan yliopisto.
- Salminen, A. (2003) New Public Management and Finnish Public Sector Organisations: The Case of Universities. Teoksessa A. Amaral, V. L. Meek & I. E. Larsen (toim.) The Higher Education Revolution. Dordrecht: Kluwer Academic Publishers, 55–69.
- Sauri, M. (1994) Henkilöstöstrategiat ja henkilöstötoimi julkisen hallinnon uudistumisen tukena. Teoksessa J. Varila (toim.) Henkilöstöstrategia ja uusiutuva organisaatio. Valtionhallinnon kehittämiskeskus. Helsinki: Painatuskeskus Oy, 105–149.
- Schmidt, T. & Vanhala, S. (2010) Henkilöstöjohtaminen Suomessa 1992–2009. Tutkimus suurten yritysten ja julkisten organisaatioiden henkilöstökäytäntöjen omaksumisesta ja konvergoitumisesta. Helsinki. Aalto-yliopiston kauppakorkeakoulu: Aalto Print.
- Temmes, M. (1998) Finland and New Public Management. International Review of Administrative Sciences 64 (3), 441–456.
- Temmes, M., Kivinen, J., Lumijärvi, I., Mertano, S. & Moilanen, T. (1998) Henkilöstöpolitiikan uusi tuleminen – Valtion työnantaja- ja henkilöstöpolitiikan arviointihankkeen raportti. Valtiovarainministeriö, Valtion työmarkkinalaitos 10/98.
- Temmes, M. & Kiviniemi, M. (1997) Suomen hallinnon muuttuminen 1987–1995. Helsinki. Valtiovarainministeriö, Helsingin yliopisto, Yleisen valtio-opin laitos.
- Valtiontalouden tarkastusvirasto (2010). Yliopistojen inhimillisten voimavarojen hallinta. Valtiontalouden tarkastusviraston tuloksellisuustarkastuskertomukset 206/2010. Helsinki, Edita Prima Oy.
- Valtiontalouden tarkastusvirasto (2011). Yliopistojen inhimilliset voimavarat. Näkökulmia ja pohdintoja 2010-luvun alussa. Valtiontalouden tarkastusviraston tutkimuksia ja selvityksiä. Helsinki: Edita Prima Oy.
- Varila, J. (1994) Näkökulmat ja silmäykset henkilöstöstrategiaan on luotu – nyt kootaan. Teoksessa J. Varila (toim.) Henkilöstöstrategia ja uusiutuva organisaatio. Valtionhallinnon kehittämiskeskus: Painatuskeskus
- Wright, P. M. & Mc Mahan, G. C. (1992) Theoretical Perspectives for Strategic Human Resource Management. Journal of Management 18 (2), 259–320.

### **Julkaisematon**

- Lumijärvi, I. (1987), Valtion henkilöstöhallinnon kehityspiirteitä. Valtion koulutuskeskus, opetusmonisteita nro 17.

---

---

# Uudistuva kunta: Tapaustutkimus uudistumiskyvyn kehittämiprosessista ja sen mahdollistamasta voimavaralähtöisyydestä julkisessa (kaupunki) organisaatiossa

**Anna-Maija Nisula**

Lappeenrannan teknillinen yliopisto

.....

## Abstrakti

Jatkuva uudistuminen on nopeasti ja ennakoimattomasti muuttuvassa globaalissa taloudessa välttämättömyys sekä yksityisen että julkisen sektorin organisaatioille. Tässä artikkelissa kuvataan organisaation uudistumiskyvyn kehittämiprosessi erään kaupunkiorganisaatiossa toteutuneen tapaustutkimuksen kautta. Koska jatkuvan oppiminen ja innovaatiot ovat mekanismeja, joiden kautta uudistuminen tapahtuu, kehittämisen aluksi kartoitetaan miten jatkuvaa oppimista ja innovatiivisuutta arvostetaan, tuetaan ja hyödynnetään kehitettävässä organisaatiossa tällä hetkellä. Uudistumiskyvyn kehittäminen pohjautuu tähän organisaatiokohtaiseen tilanteeseen. Voimavaralähtöisyytenä tässä ymmärretään se, että jatkuva oppiminen ja innovatiivisuus nähdään koko henkilöstön ominaisuutena ja tässä tutkimuksessa sen edistämistä tarkastellaan kehittämisvaiheen teematyöpajojen avulla. Artikkelissa kuvattu uudistumiskyvyn kehittämiprosessi rakentuu organisaation vahuuksille ja mahdollistaa kehittämistoimenpiteiden mahdollisimman tarkoituksenmukaisen kohdentamisen organisaation kriittisiin kohteisiin. Kestävää jatkuvuutta ja uudistumista voidaan luoda ainoastaan organisaation sisältä käsin eli osallistamisen, yhteistyön ja jatkuvan oppimisen kautta. Kuvattu prosessi auttaa julkisia organisaatioita sekä tunnistamaan jatkuvan oppimisen, parantamisen ja innovatiivisuuden omassa organisaatiossa että kiinnittämään huomiota niitä edistäviin seikkoihin johtajuuden ja tiedonjohtamisen kautta myös strategiatasolla. Mitä enemmän julkiset organisaatiot tulevat tietoiseksi omista kyvykkyyksistään sekä mahdollisista kehittämistarpeista esim. jatkuvan oppimisen ja innovaatioiden kautta, sitä paremmin ne kykenevät suuntaamaan kehittämistoimenpiteet tarkoituksenmukaisesti.

Avainsanat: tietojohtaminen, organisaation uudistumiskyky, mittaaminen, kuntaorganisaatio, tapaustutkimus

## Johdanto

Vaikeasti ennustettava ja monimutkainen globaali talous vaikuttaa myös julkiseen- ja kuntatalouteen ja siksi myös julkisten organisaatioiden on kyettävä jatkuvasti uudistumaan. Toimintamallit, joiden varassa toimittiin vakaan talouden aikaan, eivät enää riitä. Julkiset organisaatiot, yksityisten organisaatioiden lailla, tarvitsevat uudenlaisia kyvykkyyksiä ja osaamista. Toisin sanoen myös julkiset organisaatiot on nähtävä jatkuvasti kehittyvänä dynaamisena tieto- ja osaamissysteeminä. Julkisen organisaatioiden on opittava johtamaan tietoa, osaamista ja monimutkaisia tietoverkostoja (Jalonen 2010) ja kyettävä sitä kautta

sekä uudistumaan että luomaan kestävä jatkuvuutta. Tiedosta, tietojohdamisesta ja osaamisesta on tullut tärkeä kilpailuetu myös julkisille organisaatioille (Andrienssen 2004; Bonfour & Edvinsson 2005). Näin ollen, tietoisuutta ja ymmärrystä tietojohdamisesta ja sen keinoista kestävä julkisen organisaation uudistamisessa tulee edistää, mutta toistaiseksi on vielä hyvin vähän lähestymistapoja siihen, kuinka sen käytännössä voisi toteuttaa.

Tässä artikkelissa organisaation uudistumiskyky (Kianto 2008) sekä sen kehittämisprosessi nähdään hedelmällisenä tapana lisätä tietoisuutta ja ymmärrystä tietojohdamisesta, sen käytännöistä sekä sen mahdollisuuksista julkisen organisaation uudistumisessa. Toisin sanoen tietojohdamisen näkökulman avulla voidaan edistää julkisten organisaatioiden uudistumista kokonaisvaltaisesti, sillä organisaation uudistumiskyky perustuu useaan organisaatiotason kyvykkyyteen, joiden avulla organisaatio voi kehittää tietopääomaansa ja siten uudistua. Mallin mukaan jatkuva oppiminen ja innovointi ovat ne mekanismit, joiden kautta uudistuminen tapahtuu. Käsite innovaatio ymmärretään tässä Bessant (2003) mukaan laajasti minkä tahansa parannuksen tai uudistuksen toteuttamisena (tuotteessa, palvelussa, prosessissa tai hallinnossa) sekä uusina tapoina tehdä ja organisoida työtä. Lisäksi oletuksena on, että mahdollisimman laaja joukko henkilöstöä osallistuu innovaation toteuttamiseen. Esittelemme tässä artikkelissa organisaation uudistumiskyvyn mittaamis- ja kehittämisprosessin eräässä kunta-organisaatiokontekstissa. Pohjautuen Kiannon (2008) uudistumiskyvyn kokonaisvaltaiseen malliin tutkimus valottaa kuinka tutkimustietoon perustuvassa kehittämisprosessissa voidaan yhdistää sekä teoreettinen näkökulma (mittaristo ja tietojohdamisen teoria) että käytännön näkökulma (osallistavaa merkitysten luomista ja oppimista toimintatutkimuksessa) ja sitä kautta edistää ymmärrystä tietoon ja tietojohdamiseen perustuvasta organisaatiokäsityksestä organisaation kestävä jatkuvuuden edistämiseksi.

Uudistumiskyvyn malli mahdollistaa sen mekanismien, jatkuvan oppimisen ja innovaatioiden, kautta myös voimavaralähtöisyyden, joka tässä artikkelissa ymmärretään koko henkilöstön potentiaalin kehittämisenä ja hyödyntämisenä sekä siinä, että oppiminen ja innovointi nähdään keskeisenä osana jokaisen työntekijän arkea. Voimavaralähtöisyyttä tarkastellaan tässä uudistumiskyvyn kehittämisprosessin teematyöpajojen kautta. Luovuuteen painottuvien työpajojen tavoitteena oli edistää sekä yksilön luovuutta että kollektiivista luovuutta, sekä sitä kautta edistää organisaation kollektiivisia kyvykkyyksiä ja jatkuvaa uudistumista.

## **Uudistuminen kuntaorganisaatiossa**

Selkeää yhteisymmärrystä siitä, mitä uudistumiskyky tarkoittaa julkisen organisaation kontekstissa, ei vielä ole. Esimerkiksi, Pablo ym. (2007) määrittelevät julkisen sektorin dynaamisen kyvykkyyden termillä ”sisäinen dynaaminen kyvykkyys” ja oppimisena kokeilemisen kautta (learning through experimentation). Tässä tutkimuksessa asiaa tarkastellaan käsitteen ”organisaation uudistumiskyky” (Kianto, 2007, 2008b) kautta, joka ymmärretään monitahoisena organisaatiotason kyvykkyytenä. Se koostuu kuudesta elementistä: *strateginen kyvykkyys, ajan hallinta, johtajuus, oppimismyönteisyys, vuorovaikutteisuus ja tiedon johtaminen*. Koska malli on luotu yksityisten organisaatioiden tarpeisiin, sen soveltamisesta julkisen organisaation kontekstiin on vielä vähän kokemusta.

Julkisella sektorilla jatkuva ja dynaaminen muutos on vielä vähemmän ymmärretty ja tuettu ilmiö. Perinteisesti julkisen sektorin muutokset ovat olleet laajoja keskitetysti johdettuja reformeja. Lisäksi hierarkkinen organisaatorakenne on tyypillistä vielä tämän päivän julkisille organisaatioille. Toisin sanoen yksityisen sektorin dynaamiset ominaisuudet, kuten innovaatiot, kilpailukyky, uudistuminen, strateginen joustavuus ja innovatiivisuus, eivät perinteisesti ole olleet julkisen organisaation ominaispiirteitä (Hyrkäs & Stähle 2005). Julkisista organisaatioista puuttuvat sekä systemaattinen organisaatiokulttuuri, kannustimet ja tuki innovaatioille että aktiivinen innovaatiotoimintaa tukeva yhteistyö (Pekkarinen ym.

2006). Julkinen organisaatio toimii julkisen rahoituksen turvin, jolloin innovaatioiden kehittäminen siinä merkityksessä kuin yksityinen sektori sitä toteuttaa voi olla kyseenalaista. Julkisen sektorin toiminta on kuitenkin muuttumassa ja tehokkuusvaatimus on kuntapuolella merkittävä muutos (Antola 2004). Julkisten palveluiden tuottaminen tapahtuu enenevässä määrin ulkoistamalla ja yhteistyössä julkisen, yksityisen ja kolmannen sektorin toimijoiden kanssa eli verkostossa. Julkisen sektorin organisaatiot ovatkin omaksuneet yksityisen sektorin toimintalogiikkaa ja -malleja sekä johtamiskäytäntöjä, joita on myös kritisoitu, koska yksityisen sektorin johtamiskäytännöt eivät välttämättä sovellu julkiseen kontekstiin (Christensen & Lægreid 2001; Kaljunen 2011). Tämän vuoksi laajempi näkökulma ja ymmärrys tietojohtamisesta nimenomaan julkisen sektorin organisaatioissa voi mahdollistaa julkisen organisaation kehittämisen ja toiminnan jatkuvan parantamisen nimenomaan julkisen sektorin erityispiirteet huomioon ottaen. Tällöin käytäntöjä ja toimintamalleja ei kopioida yksityiseltä sektorilta, vaan ne voidaan kehittää ja luoda organisaatiolähtöisesti ja sitä kautta toimien on mahdollista luoda uudistumista ja kestävää jatkuvuutta.

Jatkuvasti uudistuvassa organisaatiossa oppiminen ja innovointi nähdään koko henkilöstön asiana – se ei ole ainoastaan ylimmän johdon, kehittäjien tai T&K osastojen asia (Leonard-Barton 1995; Nonaka & Takeuchi 1995; Bessant & Francis 1999; Bessant 2003). Tieto ja osaaminen ovat tänä päivänä korkeasti erikoistuneita, ja se on osittain hiljaista tietoa kietoutuneena henkilöstön toimintaan ja käytäntöihin (Spender 1996; Tsoukas 1996) ja siihen ”miten me teemme asiat” tässä organisaatiossa (Bessant & Francis 1999). Toisin sanoen, tieto ja osaaminen ovat organisaatioissa hajautuneina. Osaaminen ilmenee, sitä hyödynnetään ja myös uudistetaan vuorovaikutuksessa ja yhteistyössä muiden toimijoiden kanssa. Uudistumiskyvyn kehittämisen yhtenä keskeisenä tavoitteena onkin pyrkiä toisaalta luomaan edellytyksiä henkilöstön potentiaalin hyödyntämiseen, motivoimaan ja osallistamaan organisaatioiden henkilöstöä sekä jatkuvaan oppimiseen, kehittämiseen että innovointiin. Se mahdollistaa henkilöstön tietämyksen ja osaamisen koko potentiaalin, tiedon ja osaamisen, hyödyntämisen, uudistumisen ja kestävä jatkuvuuden organisaatiossa.

## **Organisaation uudistumiskyvyn kehittäminen**

Koska uudistumiskyky nähdään koostuvaksi useasta eri kyvykkyydestä ja niiden keskinäisestä vuorovaikutuksesta, kehittämisen tulee perustua organisaatiokohtaiseen tietoon ja ymmärrykseen siitä, mitkä ovat kyseisen organisaation toiminnan kannalta keskeiset osa-alueet ja kyvykkyydet nyt ja tulevaisuudessa. Organisaatiotutkimuksessa uudistumisen keskeiset mekanismit, oppiminen ja innovaatiot nähdään koko henkilöstön asiana (Bessant 2003; Bessant & Francis 1998; Hallgren 2009; Bessant & Caffyn 1997; Damanpour 1991; Leonard-Barton 1995; Nonaka & Takeuchi 1995; Pöyhönen 2004; Weick & Sutcliffe 2001) ja keskeisenä osana jokaisen työtä (Pöyhönen 2005; Fiol & Lyles 1985; Huber 1991; Kanter 1988; West 1990; Kianto 2008). Jokainen yksilö on omassa työssään riittävän kyvykäs parantamaan jatkuvasti tekemistään, löytämään ja ratkaisemaan ongelmia ja havaitsemaan mahdollisuuksia (Blackler 1995; Bessant 2003) sekä kehittämään työtään (Weick 1995; Tsoukas & Chia 2005; Morgan 1997; Orlikowski 1996, Orlikowski & Hoffman 1997; Wilhelmson & Döös 2009). Sitä, kuinka organisaatiossa panostetaan jatkuvaan oppimiseen ja kehittämiseen, miten laajasti koko henkilöstön potentiaalia näissä prosesseissa hyödynnetään ja miten uudet ideat, parannukset, käytännöt ja innovaatiot integroidaan koko organisaation toimintaan, voidaan pitää myös organisaation uudistumisen mittarina. Tässä suhteessa organisaatiot voivat olla hyvinkin eri tasolla, ja samanlaiset resurssit omaavat organisaatiot voivat käyttää ja kehittää resurssejaan hyvin eri tavalla (Spender 1996). Bessant ja Caffyn (1996a, 1996b) kuvaavat jatkuvan parantamisen kehittämisen evolutionaarisena oppimisprosessina, jossa tiettyjä käyttäytymismalleja aletaan tietoisesti integroidaan organisaation toimintaan, jotta jatkuva muutos ja kehittyminen voi käynnistyä. Myös Wierdsma (2004) ymmärtää kestävä muutoksen alkavan nimenomaan käyttäytymisen muutoksista, vaikka yleensä organisaatiot aloittavat muutokset paradok-

saalisesti juuri rakenteista, strategiasta ja järjestelmästä. Jälkimmäisten muuttaminen aiheuttaa aina ylimääräistä epävarmuutta ja siten myös muutosvastarintaa (Wierdsma 2004).

Uudistumiskyvyn kehittämiseen ei ole olemassa valmiita malleja, ja koska kyseessä on monitahoinen ja organisaatiokohtainen dynaaminen kyvykkyys, sen kehittäminen voidaan aloittaa kiinnittämällä huomio siihen, miten jatkuva oppiminen, parantaminen ja innovointi organisaatiossa toteutuvat. Uudistumiskyvyn kehittämisen tulee kuitenkin poiketa perinteisestä tuote- tai teknologiainnovaation kehittämisprosessista (Hallgren 2009). Kiannon (2008) malli tarkastelee uudistumiskykyä laajasti ja huomioi esim. oppimisen ja innovoinnin myös vuorovaikutteisuuden, johtajuuden, ajoituksen, strategisen kyvykkyuden ja tiedon johtamisen näkökulmasta. Bessant (2003), Francis (2002), Richards ja Bessant (1980) sekä Hallgren (2009) edustavat näkökulmaa, jossa kehittämishanke tai auditointi organisaatioon on eri toimijoiden yhteistyössä toteutettu prosessi, joka pyrkii osallistamaan ja aktivoimaan mahdollisimman laajan joukon organisaation jäseniä pohtimaan ja keskustelemaan esimerkiksi siitä, miten innovatiivisuus organisaatiossa ilmenee, mikä mahdollistaa muutokset käyttäytymisessä. Kestävän jatkuvuuden ja kehittymisen näkökulmasta tämä on tehokkaampaa kuin pelkkä kyselyyn vastaaminen (Hallgren 2009). Kehittämisprosessi on siis osallistava ja vastavuoroinen jatkuvan oppimisen, kehittämisen, tiedon luomisen, innovoinnin ja uudistumisen tila, jonka avulla uudistuminen tapahtuu organisaation sisältä käsin. Hallgrenin (2009) mukaan työntekijöiden osallistuminen, sitoutuminen ja oppiminen, valtuuttaminen ja legitimeetti edistävät myös muutostyöskäytymistä. Myös Wierdsma (2004) näkee kestävän muutoksen yhdessä luomisen ja oppimisen prosessina eikä pelkkänä toteuttamisena. Lisäksi jatkuvan parantamisen ylläpitäminen edistää myös mahdollisten satunnaisten radikaalien innovaatioiden syntyä, sillä kollektiivisesti tuotettujen pienten innovaatioiden ja muutosten toteuttaminen luo kumulatiivisesti uusia yhteyksiä ja innostuneisuutta, edistää kollektiivista oppimista ja uudistaa osaamista (Tidd ym. 2005). Toisin sanoen jokainen yhteistyössä toteutettu joko uudistus tai muutos lisää mahdollisuuksia toteuttaa seuraavat muutokset entistä paremmin (ks. Milgom & Roberts, 1995).

## **Tutkimusote**

### **Tapaustutkimus**

Tapaustutkimus on tarkoituksenmukainen tutkimusote, kun tutkimuksen kohteena on organisaation uudistumiskyvyn kehittäminen, koska se mahdollistaa ilmiön tarkastelemisen sen todellisessa kontekstissa sekä teorian ja käytännön jatkuvan vuoropuhelun (Piekkari ym. 2007). Erityisesti tässä tapauksessa jatkuva dialogi teorian ja käytännön välillä on merkityksellinen, koska kyseessä on yksityisen sektorin tarpeisiin luodun mallin hyödyntämisestä uudessa kontekstissa (julkinen organisaatio). Lisäksi pitkäaikaisen tutkimustietoon perustuvan kehittämisjakson (2,5 v.) tarkoituksena on sekä levittää tutkimusperäistä tietoa organisaatioon että myös tuoda käytännön organisaatioista tietoa tutkimukseen. Kyseessä on siis yhteistyöllinen ja käytäntölähtöisesti orientoituva tutkimus, jossa pyritään kannustamaan organisaation jäseniä tarkastelemaan ja tutkimaan omia vuorovaikutus-, oppimis-, yhteistyö- ja organisoitumiskäytäntöjään (Erikson & Kovalainen 2008). Tutkimuksesta voidaan käyttää myös nimitystä toimintatutkimus (Coughlan & Coughlan 2009, 2011), jossa koko kehittämisprosessi nähdään vastavuoroisena oppimisen tilana tutkijoiden ja organisaation jäsenten välillä, ja käytännön toimijat nähdään tutkijoiden rinnalla tiedon luojina (Van de Ven 2007).

### **Organisaatiokuvaus**

Tämän tapaustutkimuksen kohdeorganisaatio on kaupunki, joka muodostettiin vuoden 2009 alussa kuudesta pienemmästä kunnasta. Organisaatio oli juuri ennen tutkimuksen



aloittamista kokenut suuria muutoksia, jotka eivät ole päättäneet vielä (2012). Aiemman viiden palvelusektorin sijaan vuoden 2011 alussa muodostettiin neljä sektoria yhdistämällä sosiaali- ja terveystoimen ja kulttuuritoimen palvelusektorit hyvinvointipalvelusektoriksi. Lisäksi organisaatio on nyt siirtymässä tilaaja-tuottajamallista prosessiperustaiseen malliin. Kaupunkiorganisaatio työllistää noin 6400 henkilöä. Organisaatio tuli mukaan yliopistovetoiseen tutkimus- ja kehittämishankkeeseen saadakseen apua uuden organisaation luomiseen ja yhtenäistämiseen. Organisaation tavoitteena oli hankkeen avulla 1) lisätä tietoisuutta organisaation uudistumiskyvystä, innovatiivisuudesta sekä sen eduista ja mahdollisuuksista nimenomaan kuntaorganisaatiossa, jossa koko kuntakenttä on uusien haasteiden edessä. 2) tukea yhtenäisen ja innovatiivisen organisaation ja organisaatio-kulttuurien luomista 3) kartoittaa organisaation uudistumiskyky – heikkoudet ja vahvuudet siinä, jotta kehittämistoimenpiteet voitaisiin suunnata mahdollisimman tarkoituksenmukaisesti.

Aineisto	Osallistujat	Aineiston kuvaus	Aineiston tarkoitus	Analyyssimenetelmät
<b>Määrällinen aineisto</b>				
ORCI-kysely Tammi/helmi/2010	824/3470	määrällinen aineisto  kolme avointa kysymystä	uudistumiskyvyn mittaaminen, vahvuudet ja heikkoudet	Tilastollinen analyysi (SPSS) avoin koodaus, aineistolähtöinen ryhmittely
ORCI-kysely Lokakuu 2011	539/6400	määrällinen aineisto  kolme avointa kysymystä	uudistumiskyvyn mittaaminen, vahvuudet ja heikkoudet	Tilastollinen analyysi (SPSS) avoin koodaus, aineistolähtöinen ryhmittely
<b>Laadullinen aineisto</b>				
Haastattelut 2010	22 haastateltavaa kaikista henkilöstö- ryhmistä, kolmelta sektorilta	kesto (38-65 min) nauhoitus, litterointi	nykytilan kuvaaminen (miten asiat ilmenee) uudistumiskyvyn mekanismien suhteen, täydentää ja syventää ja laajentaa mittauksen antamaa tietoa.	ensin aineistolähtöinen analyysi, vertailu mittaustuloksiin – triangulaatio
Palaverit, Tapaamiset		muistiot, kenttämerkinnät	kehittämisen prosessin dokumentointi	aineistolähtöinen analyysi
Työpaja-aineisto		äänitys ja työpajoissa tuotettu materiaali/aineisto	kehittämisen prosessin dokumentointi, aineiston tuottaminen kehittymistä ja reflektointia varten	aineistolähtöinen analyysi, sisällön analyysi
		muistiot, kenttämerkinnät	täydentävää aineistoa	aineistolähtöinen analyysi
Luovuus työpajat	18 osallistujaa	videotallennus	työpajan dokumentointi	sisällön analyysi
Epämuodolliset keskustelut	Yhteyshenkilöt HR osastolta	muistiot, kenttämerkinnät	täydentävää aineistoa	aineistolähtöinen analyysi

## Aineiston kerääminen ja analyysit

Tässä artikkelissa pääaineistona on *laadullinen aineisto*, joka kerättiin monella tavalla. 1) Työpajoissa kerätty aineisto koostui videotallenteista, työpajoissa tuotetuista ryhmätöistä, keskusteluista, havainnointipäiväkirjoista, joita osallistujat pitivät sekä palautekyselyistä. 2) Haastatteluaineisto, jossa toteutettiin hankkeen alkuvaiheessa 22 haastattelua kolmella toimialalla. Epämuodollisista keskusteluista ja palavereista tallennettua aineistoa käytettiin niin ikään tutkimusmateriaalina. Esimerkiksi Dawson (1997), korostaa, aineistokeruu, mukaan lukien epämuodollisen ja hiljaisen tiedon keräämisen, on keskeinen osa tapaus-tutkimusprosessia.

*Määrällinen aineisto* kerättiin ORCI (Organizational Renewal Capability Inventory) -kyselyllä vuosina 2010 ja 2011. Kyselyiden välillä oli 1,5 vuotta. Kyselyllä kartoitettiin vastaajien näkemyksiä ja kokemuksia uudistumiskyvyn kuudesta osa-alueesta.

Monipuolinen eri näkökulmia edustava aineisto mahdollisti aineistotriangulaation. Ensimmäiseksi analysoitiin kyselyaineisto tilastollisin menetelmin. Toiseksi analysoitiin haastatteluaineisto aineistolähtöisesti ja erillisenä kyselyaineistosta. Tarkoituksena oli tutkia innovatiivisuuden tilaa, asenteita oppimiseen sekä luoda yleiskuvaa organisaatiosta suuren muutoksen jälkeen. Kolmanneksi analysoitiin kyselyn avoimet kysymykset, joissa kysyttiin innovatiivisuutta ja jatkuvaa oppimista edistäviä ja estäviä seikkoja organisaatiossa, aineistolähtöisesti sekä sen jälkeen luokitellen tulokset ryhmiin. Neljänneksi laadittiin analyysien perusteella tulosraportti organisaatiolle, jota yhteistyöllisesti kommunikoiin ja käsiteltiin kahdessa työpajassa. Viidenneksi valittiin keskeisimmät kehittymisalueet edellisten vaiheiden perusteella yhdessä organisaation henkilöstöosaston kanssa. Kuudenneksi toteutettiin palautekysely jokaisen työpajan jälkeen verkkopohjaisena kyselynä.

## Organisaation uudistumiskyvyn kehittämisprosessi

Uudistumiskyvyn kehittäminen nähdään tässä pitkäkestoisena (2,5 v.) prosessina ja se esitetään tässä tutkimuksessa koostuvaksi kahdesta toistensa kanssa sidoksissa olevasta prosessista (kuvio 1)

- *strukturoidu diagnosointivaihe*, jonka tuloksena on kattava kuvaus organisaation vahvuuksista ja heikkouksista uudistumiskyvyn kuudella osa-alueella ja
- monivaiheinen *kehittämisen vaihe*, jossa pyritään löytämään organisaation kannalta tarkoituksenmukaiset kehittymiskohteet ja kehittämistoimenpiteet.

Tämän kaltaisessa prosessissa perinteisenä diagnoosityökaluna käytetty kyselytutkimus ja uudentyyppiset yhteistyölliset työpajat nähdään ja toteutetaan uudella tavalla toisiaan täydentävänä dialogisena prosessina. Tämän artikkelin tarkoituksena on nimenomaan kuvata prosessia tästä näkökulmasta.

*Strukturoitu diagnosointivaihe* perustuu Kiannon (2008) uudistumiskyvyn malliin ja sen ORCI-kyselyyn (Organizational Renewal Capability Inventory). Tässä tapauksessa kyselyyn liitettiin myös työhyvinvointia ja ei-henkilöityvää luottamusta (luottamuksesta organisaatioon) kartoittavia väittämiä. ORCI-kyselyllä kartoitetaan vastaajien kokemukseen perustuvia käsityksiä ja havaintoja uudistumista mahdollistavien ja estävien ominaisuuksien tilasta heidän työympäristöissään. Seuraavassa esimerkkejä kyselyn väittämistä:

"Organisaatiossamme\* innovointi ja kehittäminen nähdään osana jokaisen työtä",  
"Organisaatiossamme\* kannustetaan parantamaan toimintatapoja omatoimisesti"  
"Organisaatiossamme\* hyödynnetään tehokkaasti koko henkilöstön osaamista."  
(\*organisaatio-sana korvataan kyselyssä yrityksen/organisaation nimellä)

Vastaajia pyydetään vastaamaan oman kokemuksen mukaan, valitsemalla omaa näkemystä parhaiten kuvaava arvo 7-portaiselta Likert-asteikolta. Lisäksi vastausvaihtoehtona on myös "En osaa sanoa" -valinta. Kysely osoitetaan koko henkilöstölle, ja oletuksena on, että edustava otos organisaation henkilöstöstä (eri osastot, henkilöstöryhmät jne.) vastaa kyselyyn. Tämä ominaisuus poikkeaa perinteisistä innovaatiomittareista, joissa kyselyn täyttää ainoastaan joku johtoasemassa oleva henkilö (Wang & Ahmed 2004; Kianto 2008). Koska uudistuvassa organisaatiossa oppiminen ja innovointi nähdään osana jokaisen henkilön työtä (Bessant & Caffyn 1997; Bessant & Francis 1999; Damanpour 1991; Leonard-Barton 1995; Nonaka & Takeuchi 1995; Pöyhönen 2004; Weick & Sutcliffe 2001), on tärkeää kerätä näkemyksiä mahdollisimman laajasti kaikilta organisaation tasoilta. Ensiksikin, organisaation sisällä voi olla hyvin erilaisia osastoja, yksiköitä ja työyhteisöjä. Organisaatiotkaan eivät ole keskenään homogeenisiä, vaan ne koostuvat ihmisistä ja heidän vuorovaikutuksestaan, jotka luovat erilaisia tilannekohtaisia tiloja, jolloin tieto ja osaaminen nähdään rakentuvaksi ihmisten välisessä yhteistyössä ja vuorovaikutuksessa (Orlikowski 2002). Lisäksi mm. Pricen (1997) mukaan johdon näkemykset johtamastaan organisaatiosta ovat yleensä selkeästi positiivisemmat kuin muun henkilöstön, jolloin mahdollisimman monipuolisen näkökulman luomiseksi on tärkeää kerätä aineistoa laajasti kaikilta henkilöstöryhmiltä (Kianto 2008). Strukturoitu kyselytutkimus toistuu vielä kehittämishankkeen loppuvaiheessa.

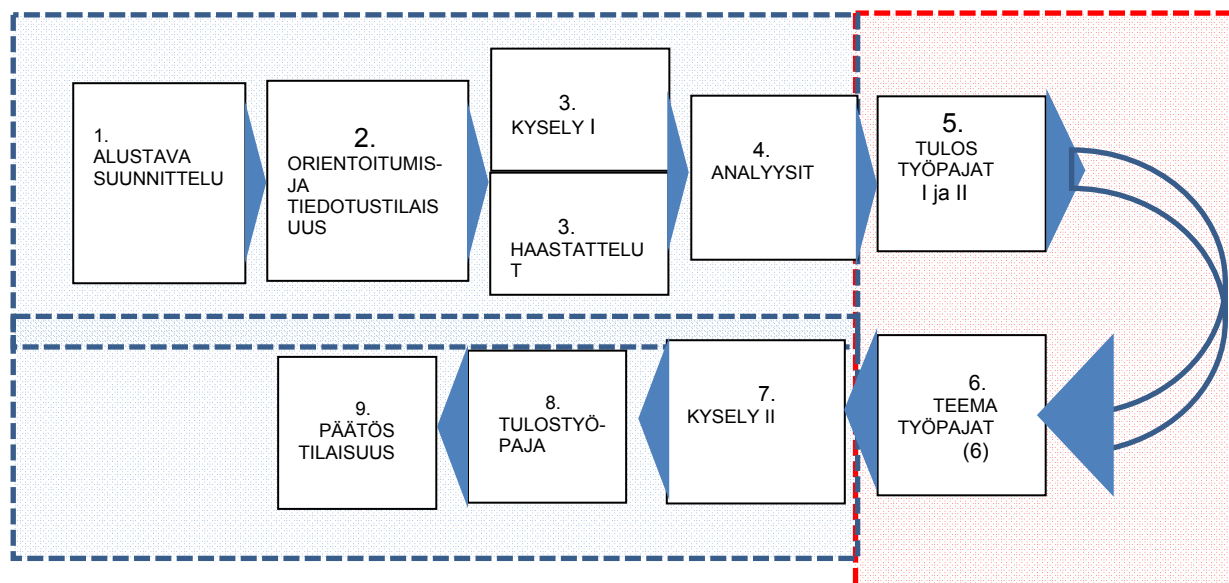
Kyselytutkimuksen rinnalla toteutetaan myös haastattelututkimus, jonka tarkoituksena on toisaalta täydentää kyselytutkimuksen aineistoa ja toisaalta myös luoda kuvailevaa aineistoa siitä, miten esim. oppiminen ja innovaatiot organisaatiossa mielletään. Lisäksi haastattelujen avulla voidaan luoda kuva organisaation nykytilasta ja eri sektoreiden erityispiirteistä. Tässä tutkimuksessa kyselytutkimus ja haastattelut toteutettiin samanaikaisesti. Ne on mahdollista toteuttaa myös peräkkäin, jolloin haastatteluissa voidaan hyödyntää kyselytutkimuksesta saatua tietoa.

Varsinainen *kehittämisvaihe* koostuu kysely- ja haastattelututkimuksen (kartoitus) tulosten yhteisestä työstämisestä sekä teematyöpajoista, joita seuraavassa kuvataan yksityiskohtaisemmin.

Tutkijan laatimat analyysit esitetään organisaation edustajille ja analyysijä käytetään keskustelun alustamisessa sekä sen innoittamiseksi. Tässä tapauksessa tulokset käsiteltiin työpajassa ensin laajennetun johtoryhmän kanssa ja sen jälkeen samankaltaisessa työpajassa, johon johdon lisäksi myös muiden henkilöstöryhmien edustajat osallistuivat. Koska varsinainen ymmärrys organisaatiosta on organisaation jäsenillä itsellään, vaihe antaa rikasta tietoa tutkijoille. Näin työskentelemällä on mahdollista löytää organisaation tai sen yksiköiden erityispiirteet eikä mittaustuloksia nähdä pelkästään numeerisina arvoina tai graafisina esityksinä, vaan niihin voidaan liittää myös selityksiä ja merkityksiä. Lisäksi tulostyöpajat toimivat yhteistyötä ja yhteisen näkemyksen luomisen foorumina, joissa asioita voidaan tarkastella eri näkökulmista (eri henkilöstöryhmien, osastojen, yksiköiden näkökulmista). Työpajoissa pyritään löytämään myös mahdolliset ristiriidat eri aineistojen tulosten kanssa sekä kriittiset kehittymiskohteet.

*Teematyöpajojen* sisältö pohjautuu edellisiin vaiheisiin eli sekä kysely- ja haastattelututkimuksen, että niiden käsittelytyöpajojen antiin. Tässä tapauksessa niiden lopullinen sisältö ja toteutusaikataulu suunniteltiin yhdessä henkilöstöyksikön jäsenten kanssa. Teematyöpajoja järjestettiin tässä sekä kaikille avoimina, että pilottiryhmäkohtaisina työpajoina. Pilottiryhmiä oli kaksi: ryhmä kehittäjät (12 henkilöä), joka koostui organisaation eri sektoreiden ja yksiköiden kehittäjistä, sekä päiväkotiryhmä (6 henkilöä), jotka edustivat samaa työyhteisöä. Teematyöpajojen tarkoituksena on käsitellä lähemmin niitä seikkoja, jotka on valittu kehittämisalueiksi: luottamus, vuorovaikutus ja uudistumiskyky, tietopääoman johtaminen ja kehittäminen, yksilön luovuus, kollektiivinen luovuus, ajanhallinta. Kaikille avoimissa teematyöpajoissa pyrittiin tutkimustietoon perustuen avaamaan organisaation

uudistumista ja sen kriittisiä tekijöitä eli lisätä organisaation tietoisuutta ja ymmärrystä, jotta näitä seikkoja ensiksikin voidaan tunnistaa ja sittemmin kehittää. Vuorovaikutuksen ja luottamuksen merkitys tietoprosesseissa ja uudistumisessa ja aineettoman pääoman johtaminen ja kehittäminen ovat esimerkkejä kaikille avoimista teematyöpajoista. Pilottiryhmäkohtaiset työpajat olivat toimintatutkimustyöpajoja, jotka suuntautuivat luovuuden kehittämiseen. Ne olivat pienille koeryhmille suunnattuja improvisaatioteatteriharjoitteisiin pohjautuvia työpajoja. Tässä tapauksessa niiden sisältönä olivat yksilön luovuus ja kollektiivinen luovuus. Luovuus työpajoissa tutkija toimi sekä harjoitteiden vetäjänä että tutkijana.



Kuvio 1. Tutkimusperustainen organisaation uudistumiskyvyn kehittämisprosessi kunta organisaatiossa 2009–2011

Kehittämisprosessissa tapahtumavetoisuus (Aldrich 2001; Van de Ven 2007), toimintatutkimuksellinen ote (Eriksson & Kovalainen 2008; Coughlan & Coughlan 2011) vuorottelevat, mikä tutkimusote sopii yhteistyölliseen, käytäntölähtöiseen ja osallistavaan oppimis- ja kehittämisprosessiin. Kehittämisprosessin on tarkoitus herätellä organisaation henkilöstöä myös omaehtoiseen keskusteluun ja pohdintaan. Toisin sanoen, sen tarkoituksena on aiheuttaa muutoksia alkaen jo heti prosessin alussa (esim. koko henkilöstölle suunnattu kyselytutkimus). Kehittämishanke voidaan nähdä toiminnan ja jatkuvan oppimisen vastavuoroisena ja vuorovaikutteisena tilana tai foorumina, missä yhteistyössä sekä tutkijoiden että organisaation jäsenten ymmärrys kumuloituu. Toisin sanoen, kehittäminen voidaan nähdä yhdessä luomisen tilana (Wierdsma 2004), jollaisiksi erityisesti pilottiryhmäkohtaiset työpajat osoittautuivat.

### Innovatiivisuus ja voimavaralähtöisyys case-organisaatiossa

Kyselytutkimuksen ja haastattelujen avulla kartoitettiin vastaajien näkemyksiä uudistumiskykyä (jatkovaa oppimista, parantamista ja innovointia) mahdollistavista seikoista kuntaorganisaatiossa. Analyysistä ilmeni, että innovatiivisuuden tila organisaatiossa vastasi aiempia tutkimuksia julkisten organisaatioiden innovatiivisuudesta (Pekkarinen ym. 2006; Hyrkäs & Stähle 2005), joiden mukaan julkisten organisaatioiden organisaatiokulttuuri, kannustimet ja tuki innovaatioille sekä innovaatiotoimintaa tukeva yhteistyö usein puuttuvat. Toisin sanoen innovatiivisuus jokaisen työntekijän arjessa oli hyödyntämätön voimavara.

Myöskään yhdessä luomisen kulttuuria organisaatiossa ei juuri ilmennyt. Lisäksi yhteisiä foorumeja ja yhdessä luomisen tiloja oli hyvin vähän, ja niitä kaivattiin lisää. Toisin sanoen työntekijät olivat tottuneet toteuttamaan oman työtehtävänsä pääasiassa yksin. Yhteisöllisyys liitettiin työyhteisön vapaa-ajan viettoon, kuten esimerkiksi yhteisiin retkiin. Löydökset tukevat myös niitä tutkimuksia (Antola 2004; Pablo ym. 2007), joiden mukaan julkiset organisaatiot ovat muuttumassa, ja jatkuva oppiminen, innovaatiot ja uudistuminen nähdään keinona lisätä tehokkuutta sekä kyvykkyyttä tuottaa julkisia palveluja erilaisissa verkostoissa.

## **Voimavaralähtöisyys ja työpajatyöskentely**

Luovuustyöpajojen työskentely voidaan nähdä voimavaralähtöisyyttä edistävänä työskentelynä, jossa sekä yksilö- että kollektiivisen tason luovuutta tehdään näkyväksi, herätellään ja harjoitellaan erilaisten käytännön harjoitteiden kautta. Luovuustyöpajojen osallistujat kokivat työpajat tilaisuuksina, joissa organisaation eri yksiköistä olevat ihmiset voivat keskustella, mihin normaalissa työpäivässä on harvoin mahdollisuuksia. Toisin sanoen, työpajat toimivat eräänlaisena yhdistävänä foorumina, jollaisia osallistujat myös kaipaavat. Seuraavat sitaattit kuvaavat asiaa:

*"Oli mukava keskustella ja tutustua eri työpisteiden ihmisiin ja saada uusia näkökulmia työn kehittämiseen. Tällaiset tilaisuudet ja työpajat toimisivat hyvin työyhteisöjen kehittämisessä" (palaute)*

*"Työpaja lisäsi yhteisöön kuulumisen tunnetta. Suuressa organisaatiossa lokeroidutaan helposti, tällaiset työpajat auttavat tuntemaan laajempaa yhteiskuuluvaisuuden tunnetta." (palaute)*

Luovuustyöpajat toimivat oppimisen tilana, jossa osallistujat voivat oppia ja löytää itsestään uusia ulottuvuuksia tai havaita rajoittavia käyttäytymis- ajattelu-, ja vuorovaikutusmalleja. Seuraavat kaksi sitaattia kuvaavat osallistujien kokemuksia luovuustyöpajoista:

*"Mielessä alkoi todella itää ajatus siitä, millainen tyrmääjä itse välillä on, on muka kiire ja ei ehdi kuunnella, loppuu lyhyeen kun aina vastaa joo, mutta..." (oppimispäiväkirja, osallistuja 2)*

*"Luvattoman helposti lipsahtaa, "eihän tuo voi olla/mennä noin" jopa kesken toisen puheenvuoron. Nyt nolottaa. Opettelen kuuntelemaan ne "tyhmätkin" jutut loppuun." (oppimispäiväkirja, osallistuja 4).*

Erityisen arvokkaana osallistujat kokivat työpajojen kokemuksellisuuden, jossa havaitseminen tapahtui tekemällä ja kokemalla. Seuraavat lainaukset kuvaavat kokemuksellisuuden merkitystä sekä oppimisessa että muutoksessa.

*"Työpaja oli minusta hyvä sen takia, että puhumisen sijaan keskityttiin tekemiseen ja kokemiseen. Muutos tapahtuu vain ohjelmoimalla aivoja uudestaan ja se onnistuu vain tekemällä eri tavalla esim. leikin varjolla, kokemuksen kautta. Työpaja antoi mahdollisuuden kokemukseen." (palaute)*

*"Oivalsin sen taas kerran, miten pienillä asioilla muutos tehdään ja että yhteisön muutos tapahtuu kuitenkin yksilötasolla. Haemme usein jotain mahtipontisia visioita ja malleja, teemme prosessikuvauksia siitä miten asiat etenevät, mutta unohdamme sen, miten oppiminen/muutos ihmisessä tapahtuu ja miten pienillä asioilla sitä voidaan tukea." (oppimispäiväkirja, osallistuja 3)*

Myös kommunikaation ja vuorovaikutuksen merkitys koettiin harjoitteiden ja konkreettisen kokemisen kautta tärkeäksi. Erityisesti positiivisen harjoituksen ”Kyllä, joo ja..” jälkeen koettiin, että ideoita syntyy huomattavasti ja että niitä voidaan kehittää yhdessä eteenpäin enemmän kuin ”Kyllä, mutta...” -harjoituksessa. Seuraava sitaatti on oppimispäiväkirjasta, jossa osallistujia pyydettiin havainnoimaan omassa työ- tai arkielämässä jotain työpajassa käytettyä ilmiötä.

*”Silloin kun ”kyllä, joo...” on paljon käytössä, tapahtuu yleensä mukavia asioita.”  
(oppimispäiväkirja, osallistuja 2)*

Työpajoissa opittiin myös tutkimaan ja havaitsemaan omaa työyhteisöä ”uusin linssein” esimerkiksi yhdessä luomisen näkökulmasta, jota seuraavat kollektiivisen luovuuden työpajan jälkeiset päiväkirjamerkinnot ilmentävät:

*”Harjoitukset mukavia, mutta myös haastavia. Kollektiivisessa luovuudessa korostuu toisten huomioon ottaminen ja kuunteleminen, aidosti läsnä oleminen. Harjoituksissa olivat kaikki mukana, mutta työyhteisöissä hiljaisemmat jää helposti ’paitsioon’. Voimakkaimmat persoonat helposti jyräävät toiset ja hiljaiset eivät uskalla/viitsi sanoa mitään.”*

*”Tarvittaisiin enemmän yhteistyötä ja yhteistä aikaa työstää ja miettiä asioita, niin syntyisi uusia, parempia tapoja tehdä asioita. Tällä hetkellä toteutuu huonosti. Jokaisen omaan asennetta pitää muuttaa tähän suuntaan. Helposti jumiutuu omiin tehtäviin eikä tule kysyttyä kenenkään toisen mielipidettä (aina ei edes ole ketään keneltä kysyä). Tiimityöskentelyä tarvittaisiin!”(oppimispäiväkirja, osallistuja 3)*

Lisäksi se, millainen johtamisen kulttuuri organisaatiossa ja työyhteisössä on vaikuttaa siihen miten työyhteisössä voidaan toteuttaa yhdessä luomista, jatkuvaa oppimista ja innovointia:

*”On selvästi eri asia jos esimies näkee tehtävänsä myös uutta luovana kehittämistyönä eikä vain perinteisenä hallintotyönä. Luovuutta tukevaa toimintaa alkaa syntyä ja sitä tuetaan. Itse hakeudun juttelemaan työkavereiden kanssa ja stimuloin keskusteluja. Aikaisemmin sitä katsottiin vähän pahalla, ihan kuin en tekisi töitä jos en istu tietokoneella. Nyt keskusteleminen on sallittua.” (oppimispäiväkirja, osallistuja 5)*

## Keskustelu ja johtopäätökset

Uudistumisen merkitys on yhä tärkeämpi myös kuntaorganisaatioille, ja niissä se tiedostetaan jo hyvin. Selkeä tarvetta uudistumiseen ja innovatiivisuuteen ilmeni kaikilla sektoreilla. Siitä, kuinka jatkuvaa oppimista, ja innovatiivisuutta voidaan kehittää kokonaisvaltaisena organisaation kyvykkyytenä, ei ole vielä selkeyttä teoreettisesti eikä myöskään käytännön tasolla.

Kuntasektori on tällä hetkellä erityisen suurten muutosten kynnyksellä. Tässä tutkimuksessa esitetty tietojohtamiseen perustuva kehittämissmalli antaa kuntaorganisaatioille kokonaisvaltaisen tutkimukseen perustuvan näkemyksen ja perustan jatkuvasti uudistuvan kunnan luomiseksi. Kun kuntaorganisaatio nähdään jatkuvasti kehittyvänä dynaamisena tieto- ja osaamissysteeminä, jota voidaan kehittää ja johtaa tietojohtamisen keinoin, päästään kehittämistyössä alkuun uusista lähtökohdista. Myös julkisten organisaatioiden on opittava johtamaan tietoa, osaamista ja monimutkaisia tietoverkostoja (Jalonen & Juntunen 2010; Andrienssen 2004; Bonfour & Edvinsson 2005) ja kyettävä sitä kautta sekä uudistumaan että luomaan kestävä jatkuvuutta sekä organisaation sisäisesti että kuntaorganisaatioiden näkökulmasta myös alueellisesti. Pahimmillaan voi käydä niin, että esimerkiksi käynnissä olevat kuntauudistukset edelleen toteutuvat laajana keskitetysti johdettuna julkisena

reformina, jonka jälkeen järjestelmä palautuu takaisin staattiseen tilaan sen sijaan, että se ylläpitäisi jatkuvaa uudistumista. Toinen haaste kuntaorganisaatioissa on organisaation sisäinen jatkuva uudistuminen ja uudistumisen kulttuuri. Jos kuntaorganisaatio ei kykene kuuntelemaan omaa henkilöstöään eikä täysipainoisesti aktivoimaan sitä jatkuvaa oppimiseen ja parantamiseen sekä hyödyntämään sen innovatiivisuutta sen on vaikea lisätä ns. lähidemokratiaa eli avoimuutta ja vuorovaikutteisuutta kuntalaisten suuntaan, joka myös on rikas uudistumisen lähde nimenomaan kuntaorganisaatioille.

Jatkuvan oppiminen ja parantaminen sekä mahdollisimman laajapohjainen innovatiivisuus nähdään organisaatiotutkimuksessa koko henkilöstön asiana (Bessant 2003; Bessant & Francis 1998; Hallgren 2009; Bessant & Caffyn 1997; Damanpour 1991; Leonard-Barton 1995; Nonaka & Takeuchi 1995; Pöyhönen 2004; Weick & Sutcliffe 2001). Tietynlaisena uudistumisen mittarina voidaankin pitää sitä, miten organisaatiossa jatkuvaa oppimista ja kehittymistä tuetaan ja arvostetaan sekä sitä, miten laajasti koko henkilöstön potentiaalia, ideoita, parannusehdotuksia ja innovaatioita integroidaan koko organisaation toimintaan. Koska kyseessä on aina organisaatio- tai jopa työyhteisökohtaisesta ilmiöstä, ainoastaan kehittämisote, joka on osallistava, yhteistyöllinen ja jatkuva oppimisprosessi, mahdollistaa kontekstilähtöisen ja kestäväen muutoksen aloittamisen. Toisin sanoen, organisaatio on sekä konteksti että toimijoidensa luoma järjestelmä (Wierdsma 2004; Weick 1995), ja näin ollen myös muutos tapahtuu toiminnassa. Organisaation sisäinen dynaaminen kyvykkyys kuvaa sen kykyä oppia ja uudistua kokeilemisen kautta (Pablo ym. 2007).

Tässä artikkelissa esiteltiin uudistumiskyvyn kehittämisprosessi, jossa sekä perinteisenä pidettyä diagnosointityökalua (mittaamista) ja organisaatiolähtöisesti suunniteltuja yhteistyöllisiä työpajoja käytetään dialogisesti vuoropuheluvina oppimisen ja yhdessä luomisen elementteinä ja voimavaralähtöisyyden edistäjänä. Tällaisen työskentelyn avulla ei pyritä antamaan valmiita toimintamalleja eikä sen avulla implementoida käytäntöjä organisaatioon. Kehittämisprosessin tavoitteena on pikemminkin osallistaa mahdollisimman moni organisaation jäsen havainnoimaan, aktiivisesti keskustelemaan ja pohtimaan omaa toimintaansa, työyhteisöään ja organisaatiota, mikä taas mahdollistaa todelliset muutokset käyttäytymisessä. Kyseessä on myös pilottitutkimus, jossa tutkimusotetta ja metodologiaa kokeillaan käytännössä pienen koeryhmän kanssa, jolloin sen kattavuus on suhteellisen pieni.

Työpajat toimivat yhteisenä foorumina, joissa organisaation eri yksiköistä olevat ihmiset voivat keskustella ja vaihtaa näkemyksiään. Lisäksi työpajat toimivat oppimisen tilana, jossa osallistujat voivat oppia itsestään, oppia muilta ja oppia yhdessä. Työpajat antoivat ”uudet linssit”, joiden avulla työyhteisön voi nähdä uudella tavalla. Työpajojen kokemuksellinen ote koettiin havainnolliseksi ja ajatuksia herättäväksi. Se myös osoitti, miten pienistä asioista muutoksessa on kysymys.

Lopuksi voidaan todeta, että tässä kuvattu uudistumiskyvyn kehittämisprosessi perustuu kokonaisvaltaiseen ja tietojohdamiseen perustuvaan näkemykseen, mikä erottaa sen puhtaasti innovaatiopainotteisista kehittämisprosesseista (Hallgren, 2009; Bessant ja Caffyn, 1997). Tässä uudistuminen ymmärretään koostuvaksi kuudesta osa-alueesta (vuorovaikutteisuus, oppimismyönteisyys, johtajuus, strateginen kyvykkyys, ajan hallinta ja tiedon johtaminen), jotka kaikki osa-alueet ovat organisaation uudistumisen kannalta keskeisiä. Uudistumiskyvyn kehittämisprosessi kartoittaa laajasti organisaation jatkuvaa uudistumista mahdollistavat ja estävät tekijät organisaatiossa, jolloin heikkouksiin voidaan kohdistaa kehittämistoimenpiteet tarkoituksenmukaisesti. Kehittämistoimenpiteissä keskeinen rooli on henkilöstön voimavaralähtöisyydessä, eli koko henkilöstön potentiaalinen kehittämisessä, johon myös Bessant (2003) pohjaa jatkuvan parantamisen kehittämisprosessin. Kehittämisen tarkoituksena on lisätä tietoisuutta ja ymmärrystä henkilöstön osallistamisesta jatkuvan oppimiseen ja innovoinnin toimintoihin, jotka molemmat ovat keskeisiä mekanismeja organisaation kyvykkyyksien kehittämisessä. Lisäksi uudistumiskyvyn kehittäminen nähdään

enemmän yhdessä luomisena ja oppimisena (Wierdsma, 2004), kuin toteuttamisena. Toisin sanoen, jatkuva oppiminen, luovuus ja innovatiivisuus nähdään koko organisaation kattavana ominaisuutena, ja jokainen työntekijä nähdään potentiaalisena työn uudistajana ja oppijana. Tällainen näkökulma organisaatioon edellyttää myös johtajuuden uudistumista. Perinteinen hierarkkinen ja "komenna ja kontrolloi" ei tue eikä kannusta organisaation voimavaralähtöisyyttä. Se lisää ymmärrystä henkilöstön osallistamisesta jatkuvan oppimiseen ja innovoinnin toimintoihin, jotka molemmat ovat keskeisiä organisaation kyvykkyyksien kehittämisessä. Lisäksi kehittäminen nähdään enemmän yhdessä luomisena ja oppimisena (Wierdsma 2004) kuin toteuttamisena. Toisin sanoen jatkuva oppiminen, luovuus ja innovatiivisuus nähdään koko organisaation kattavana ominaisuutena, ja jokainen työntekijä nähdään potentiaalisena työn uudistajana ja oppijana. Tällainen näkökulma organisaatioon edellyttää myös johtajuuden uudistumista. Perinteinen hierarkkinen "komenna ja kontrolloi" ei tue eikä kannusta organisaation voimavaralähtöisyyttä.

Tässä artikkelissa kuvattu prosessi auttaa julkisia organisaatioita sekä tunnistamaan jatkuvan oppimisen, parantamisen ja innovatiivisuuden omassa organisaatiossa sekä kiinnittämään huomiota niitä edistäviin seikkoihin johtajuuden, tiedonjohtamisen kautta myös strategia tasolla. Mitä enemmän julkiset organisaatiot tulevat tietoiseksi omista kyvykkyyksistään sekä mahdollisista kehittämistarpeista esim. jatkuvan oppimisen ja innovaatioiden kautta, sitä paremmin ne kykenevät suuntaamaan kehittämistoimenpiteet sinne, missä niitä eniten tarvitaan.

Tutkimuksen rajoitteena on, että se on pilottitutkimus. Samantapaisia, enemmän innovaatioihin keskittyviä kehittämisprosesseja on raportoitu mm. innovaatiokirjallisuudessa (Bessant & Caffyn 1997; Hallgren 2009). Tämän tapauksen kaltainen uudistumiskyvyn kehittämisprosessi on käynnissä myös teollisuusorganisaatiokontekstissa, mutta siitä ei ole vielä raportoitu tuloksia.

## Kirjallisuus

- Andriessen, D. (2004) Making sense of intellectual capital: Designing a method for the valuation of intangibles. Amsterdam: Elsevier.
- Antola, E. (2004). Suomi EU:n etujoukkoon. Eurooppa-politiikan uudet haasteet. EVAn raportteja. EVA.
- Bessant, J. (2003) High-Involvement Innovation, Building and Sustaining Competitive Advantage Through Continuous Change. Chichester: Wiley.
- Bessant, J. & Caffyn, S. (1997) High-Involvement Innovation Through Continuous Improvement. *International Journal of Technology Management* 14 (1), 7–28.
- Bessant, J. & Francis, D. (1999) Developing strategic continuous improvement capability, *International Journal of Operations & Production Management*, 19 (11), 1106–1119.
- Blackler, F. (1995) Knowledge, Knowledge Work and Organizations: An Overview and Interpretation. *Organization Studies* 16 (6), 1021–1046.
- Bounfour, A. & Edvinsson, L. (toim.) (2005a) Intellectual capital for communities, nations, regions and cities. Amsterdam: Elsevier Butterworth-Heinemann.
- Bonfour, A. & Edvinsson, L. (2005b) A Public Policy Perspective on Intellectual Capital. Teoksessa B. Marr (toim.) *Perspectives on Intellectual Capital*. Amsterdam: Elsevier Butterworth-Heinemann, 170-182.
- Christensen, T. & Laegreid, P. (2001) New Public Management. The transformation of ideas and practice. Aldershot: Ashgate.
- Eriksson, P. & Kovalainen, A. (2008) Qualitative Methods in Business Research. Thousand Oaks: Sage.
- Fiol, M. & Lyles, M. (1985) Organizational learning, *Academy of Management Review* 10 (4), 803–814.



- Flick, U. (1992) Triangulation revisited: Strategy of validation or alternative? *Journal for the Theory of Social Behaviour* 22 (2), 175–197.
- Coughlan, P. & Coughlan, D. (2009) Action Research for Operations Management. *International Journal of Operations & Production Management* 22 (2), 220–240.
- Coughlan, P. & Coughlan, D. (2011) Collaborative Strategic Improvement Through Network Action Learning. The path to sustainability. Cheltenham: Edward Elgar.
- Damanpour, F. (1991) Organizational innovation: A meta-analysis of effects of determinants and moderators. *Academy of Management Journal* 34, 555–590.
- Hallgren, E. W. (2009) How to Use an Innovation Audit as a Learning Tool: A Case Study of Enhancing High-Involvement Innovation. *Creativity and Innovation Management* 18 (1), 48–58.
- Huber, G. (1991) Organizational learning: The contributing processes and the literature, *Organization Science* 2 (1), 88–116.
- Hyrkäs, E. & Ståhle, P. (2005) Osaamisen johtaminen Suomen kunnissa. Kuntaosaaja 2012 -hanke. Competence management and development in Finnish municipalities. Efeco Oy. [online]. <URL: <http://www.efeko.fi/default.asp?path=71259;72036;72037;83670>. Luettu 27.8.2010
- Jalonen, H. & Juntunen, P. (2010) Vaikka läpi harmaan kiven. Innovaatiotoiminnan rajoitteita kompleksisessa hyvinvointipalvelujärjestelmässä. *Kunnallistieteellinen aikakauskirja*, 3/2010, 240–269.
- Kaljunen, L. (2011) Management ideas in municipal organization – Discursive research in the social and health care context from 1980 to 2000. *Acta Universitatis Lappeenrantaensis* 422. Dissertation. Lappeenranta University of Technology.
- Kanter, R. M. (1988) When a thousand flowers bloom: Structural, collective and social conditions for innovation in organizations. *Research in Organizational Behavior* 10, 123–167.
- Kimberly, J. R. (1981) Managerial innovation. Teoksessa P. C. Nystrom & W. H. Starbuck (toim.) *Handbook of Organizational Design*, Volume I, New York: Oxford University Press, 84–104.
- Kianto, A. (2007) What do we really mean by the dynamic dimension of intellectual capital? *International Journal of Learning and Intellectual Capital* 4 (4), 342–356.
- Kianto, A. (2008) Development and validation of a survey instrument for measuring organizational renewal capability. *International Journal of Technology Management* 42, (1/2), 69–88.
- Leonard, D. (1995/1998) *Wellspring of knowledge. Building and sustaining the sources of innovation*. Boston, USA: Harvard Business School Press.
- Milgrom, P. & Roberts, J. (1995) Complementarities and fit strategy, structure and organizational change in manufacturing. *Journal of Accounting and Economics* 19 (2–3), 179–208.
- Nonaka, I. & Takeuchi, H. (1995) *The knowledge-creating company*. New York: Oxford University Press.
- Orlikowski, W. J. (1996) Improvising organizational transformation over time: A situated change perspective. *Information systems research* 7(1), 63–92.
- Orlikowski, W. J. & Hoffman, J. D. (1997) An Improvisational Model for Change Management: The case of groupware technology. *Sloan Management Review*, 11–21.
- Orlikowski, W. J. (2002). Knowing in Practice: Enacting a Collective Capability in Distribute Organizing. *Organization Science* 13 (3), 249–273.
- Pablo, A. L., Reay, T., Dewald, J. R. & Casebeer, A. L. (2009) Identifying, Enabling and Managing Dynamic Capabilities in the Public Sector. *Journal of Management Studies* 44 (5), 687–708.
- Pekkarinen, S., Hennala, L., Tura, T. & Harmaakorpi, V. (2006) The Innovativeness as a Challenge and an Opportunity for the Public Sector. Paper presented at International ProAct Conference Innovation Pressure – Rethinking Competitiveness, Policy and the Society in a Globalised Economy, 15–17 March 2006, Tampere, Finland.

- Piekkari, R., Plakoyiannaki, E. & Welch, C. (2007) 'Good' case research in industrial marketing: Insights from research practice. *Industrial Marketing Management* 39, 109–117.
- Price, J. (1977) A Handbook of Organizational Measurement. *International Journal of Manpower* 18 (4/5/6), 305–558.
- Pöyhönen, A. (2004) Organizational Capability for Renewal: Combining Effective Maintenance, Incremental Development and Radical Innovation for Sustained Competitive Advantage. Teoksessa M. Hannula & P. Stähle (toim.) *Perspectives on Organizational Knowledge and Its Measurement*. Lappeenranta University of Technology.
- Rickards, T. & Bessant, J. (1980) The Creativity Audit: Introduction of a New Research Measure During Programmes for Facilitating Organizational Change. *R&D Management* 10, 67–75.
- Spender, J. C. (1996) Organizational knowledge, learning and memory: Three concepts in search of a theory. *Journal of Organizational Change Management* 9 (1), 63–78.
- Tidd, J. Bessant, J. & Pavitt, K. (2005) *Managing Innovation – Integrating Technological, Market and Organizational Change*. New York: John Wiley & Sons.
- Tsoukas, H. (1996) The Firm as a Distributed Knowledge System: A Constructionist Approach. *Strategic Management Journal* 17 (Special Issue), 11–26.
- Tsoukas, H. & Chia, R. (2002) On organizational becoming: Rethinking organizational change. *Organization Science* 13 (5), 567–582.
- Tsoukas, H. (1989) The validity of idiographic research explanations. *Academy of Management Review* 14 (4), 551–561.
- Van de Ven, A. H. (2007) *Engaged Scholarship. A guide for organizational and social research*. New York: Oxford University Press.
- Weick, K. E. & Sutcliffe, K. M. (2001). *Managing the unexpected. Assuring High Performance in an Age of Complexity*. University of Michigan Business School Management Series. Jossey-Bass.
- Wierdsma, A. (2004) *Beyon Implementation. Co-creation in Change and Development*. Teoksessa J. J. Boonstra (toim.) *Dynamics of Organizational Change and Learning*. New York: John Wiley & Sons, 227–257.
- Wilhelmson, L. & Döös, M. (2009) Sustainable heritage in a rapidly changing environment. Teoksessa P. Docherty, M. Kira & A.B. (Rami) Shani (toim.) *Creating sustainable work systems. Developing social sustainability*. London & New York: Routledge.

---

---

# Toimivat johtamiskäytännöt eri sukupolviin kuuluvilla työntekijöillä – toimintatutkimus eri-ikäisten johtamisesta kolmessa organisaatiossa

**Sanna Nuutinen, Kirsi Heikkilä-Tammi,  
Marja-Liisa Manka & Laura Bordi**

Tampereen yliopisto

.....

## **Abstrakti**

Tutkimuksessa selvitetään, miten eri sukupolviin kuuluvat työntekijät kuvaavat hyvää johtamista. Johtajuuden tarkastelu rajataan lähiesimiestyöhön, jota tarkastellaan LMX-teorian (leader-member exchange) ja jaetun johtajuuden käsitteiden avulla. Tutkimusaineisto koottiin arvostavan haastattelun menetelmällä, jonka avulla tavoitteena oli saada selville eri-ikäisten työntekijöiden kokemuksia toimivasta esimiestyöstä. Tulokset osoittivat, että nuoret työntekijät tarkastelivat johtamista työn organisointina ja työssä saatuna tukena. Keski-ikäiset sukupolven X kuuluvat puolestaan tarkastelivat johtamista avoimen vuorovaikutuksen ja työyhteisön toiminta- ja vaikutusmahdollisuuksien kautta. Suuriin ikäluokkiin kuuluvat työntekijät kuvasivat lähiesimiestä työntekijöiden puolustajana ja yhteisöllisyyden edistäjänä. Heille ammatillista arvostusta välitti tunne siitä, että esimies oli valmis viemään työntekijöiden näkemyksiä eteenpäin ja turvaamaan työyhteisön resursseja.

Avainsanat: sukupolvi, johtaminen, eri-ikäisten johtaminen

## **Johdanto**

Tässä tutkimuksessa tarkastellaan toimivia johtamiskäytäntöjä eri sukupolviin kuuluvien työntekijöiden näkökulmasta. Sukupolvi toimii taustakäsitteenä, jonka avulla hahmotetaan eri-ikäisten työntekijöiden kokemuksia toimivasta johtamisesta. Toimivat johtamiskäytännöt vaikuttavat myönteisesti henkilöstön työhyvinvointiin ja heikkojen työolojen on osoitettu olevan yhteydessä myös ennenaikaisiin eläkeaikomuksiin jo keski-ikästä lähtien (von Bonsdorff 2009). Huolta on myös herättänyt alle 35-vuotiaiden kasvaneet työkyvyttömyyseläkkeet sekä työkyvyttömyyseläkkeelle siirtyneiden alhainen keski-ikä (52 vuotta vuonna 2011) (Katsaus eläketurvaan 2011). Eläköitymisen aiheuttamat työpanosmenetykset ovat alle 35-vuotiaiden keskuudessa lähes yhtä suuret kuin yli 54-vuotiailla (Ahonen, Hussi & Pirinen 2010).

Tässä tutkimuksessa hyödynnetään Zemken, Rainesin ja Filipczakin (2000) sukupolvi-jaottelua, jossa jaetaan työelämässä olevat ikäluokat kolmeen sukupolveen.<sup>5</sup>

---

<sup>5</sup> Samalla ajanjaksolla kasvaminen synnyttää kollektiivisia muistoja, jotka luovat samankaltaista asenne- ja arvopohjaa (Joshi ym. 2010).

*Suurta ikäluokkaa* (1943–1960) kuvaa korkea työmoraali ja työn keskeinen merkitys elämässä. Heidän on havaittu arvostavan kollegiaalista ja konsensusta hakevaa johtamistapaa. Tämä tulee esille myös siinä, että he pitivät tärkeinä työpaikan osallistumisen mahdollisuuksia sekä työpaikan hyvää henkeä. (Zemke ym. 2000.)

*Sukupolven X* (1960–1980) on havaittu arvostavan johtamistapaa, joka tarjoaa työntekijöille omaan työhön liittyvää autonomiaa ja joustavuutta (Rodriguez, Green & Ree 2003; Yu & Miller 2005). Lisäksi he arvostavat etenemis- ja kouluttautumismahdollisuuksia sekä hyvää palkkaa. Myös teknologia kuuluu keskeisesti heidän elämäänsä. (Zemke ym. 2000.)

*Sukupolven Y* (1980–2000) on kuvattu arvostavan työkuultuuria, joka mahdollistaa työ- ja perhe-elämän joustavan yhteensovittamisen (Broadbridge ym. 2007). Lisäksi heidän on todettu arvostavan vuorovaikutteista ja läsnä olevaa johtamista (Ahonen ym. 2010) sekä virtuaalisuutta ja verkostoja (Zemke ym. 2000).

On huomattava, että sukupolvista tehty kuvaukset ovat yleistysia, eikä niissä oteta huomioon kansallisen kulttuurin vaikutusta tai yksilöllistä vaihtelua. Edellä mainittu jaottelu on amerikkalaisten tutkijoiden tekemä, joten sen soveltuvuutta Suomeen voidaan pohtia. Esimerkiksi Roos (1987) puhuu 1940-luvulla syntyneistä suuren murroksen sukupolvena ja 1950-luvulla syntyneistä lähiöiden sukupolvena. Kuitenkin myös Suomessa suuret ikäluokat on joskus laajennettu koskemaan 1960-luvun alkupuolella syntyneitä (Nieminen 2005). Tässä tutkimuksessa nojaututaan aiemmin esiteltyyn sukupolviluokitukseen, joskin on syytä pitää mielessä etenkin suuren ikäluokan osin erilainen määrittely Suomessa. Lisäksi osa sukupolvien välisistä eroista saattaa selittyä myös ikävaikutuksella, kun työntekijöiden asenteet ja odotukset johtamisesta muuttuvat ikääntyessä (Gennamo & Gardner 2008).

Olennaista on selvittää, *miten eri sukupolviin kuuluvat työntekijät kuvaavat hyvää johtamista*. Tutkimuksessa johtajuuden tematiikkaa lähestytään vuorovaikutteisyyden kautta; sekä esimiehillä että työntekijöillä oletetaan olevan vastuuta johtajuuden rakentumisesta. Tutkimus on toimintatutkimus, jossa sovelletaan sekä laadullisia että määrällisiä menetelmiä. Laadullisena lähestymistapana sovelletaan arvostavaa haastattelua, jonka avulla tavoitteena on saada selville eri-ikäisten työntekijöiden kokemuksia toimivasta esimiestyöstä.

## **Johtamiskäytännöt vuorovaikutteisesta näkökulmasta**

Tässä tutkimuksessa johtajuuden tarkastelu rajataan lähiesimiestyöhön eli työyhteisössä tapahtuvaan päivittäisjohtamiseen. Vuorovaikutteisten johtamisteorioiden mukaan johtajuus rakentuu esimiesten ja työntekijöiden keskinäisessä toiminnassa ja vuorovaikutuksessa (Uhl-Bien 2006). Toisin sanoen esimies on tällöin johtamissuhteessa yksi osapuoli yhdessä työntekijöiden ja ympäristön kanssa. Tämä merkitsee sitä, että esimiehet eivät toimi yksin, vaan asioita tehdään yhdessä muiden työyhteisön jäsenten kanssa. (Yukl 2010.)

Usein johtajuutta vuorovaikutteisesta näkökulmasta tarkastelevat tutkimukset perustuvat LMX-teoriaan (leader-member exchange), jossa toimivaa esimiehen ja työntekijän välistä vaihtosuhdetta kuvaa *molemminpuolinen luottamus, ammatillinen kunnioitus, vastavuoroisuus ja työhön panostaminen*. Lisäksi johtajuuden vaihtosuhteen teoriassa oletetaan, että jokainen esimiehen ja alaisen välinen suhde on yksilöllinen, joten puhutaan hyvä- ja heikkolaatuisista suhteista. (Yukl 2010.) Näin samassa työyhteisössä voi olla työntekijöitä, jotka arvioivat suhteensa esimieheen hyväksi ja toisaalta niitä, jotka arvioivat suhteen heikoksi. Työntekijät saavat LMX-teorian mukaan esimieheltä eri tavalla resursseja työnsä tekemiseen (esim. vaikutusmahdollisuudet työhön). Vuorovaikutteinen näkökulma merkitsee, että eri-ikäiset työntekijät saattavat korostaa erilaisia työyhteisö- ja esimiestaitoja toimivaksi koetussa johtamisessa.

Esimies-alaissuhteen laadulla on havaittu olevan yhteyttä moniin myönteisiin lopputuloksiin kuten henkilöstön työtyytyväisyyteen, työhyvinvointiin ja työhön sitoutumiseen (Sparr & Sonnentag 2008; Schyns & Wolfram 2008; Viitala, Mäkelä & Hölsö 2010). Koska esimies-alaissuhteensa toimivaksi arvioineet jaksavat työssään paremmin, tulee huomio kiinnittää myös siihen, miten työntekijät arvioivat voivansa edistää vuorovaikutussuhteen toimivuutta esimieheensä. Siksi on tärkeää kiinnittää huomiota myös työntekijöiden työyhteisötaitoihin, joihin kuuluvat auttaminen ja tukeminen, yhteistyö työkavereiden ja esimiehen kanssa, mielipiteen ilmaiseminen sekä aktiivinen osallistuminen työpaikan toimintaan. (Keskinen 2005.) Eri-ikäisten erilaisista johtamisodotuksista antaa viitteitä Moilasan ym. (2005) tutkimus, jossa nuorten työpaikkaan sitoutumista edisti vuorovaikutteisen johtamisen ohella työn muotoilu ja organisointi. Ikääntyvien (45–54-vuotiaiden) mielestä merkityksellistä oli esimiehen myönteinen suhtautuminen eri-ikäisiin. Ikääntyneillä (yli 55-vuotiaat) taas työn sopeuttaminen nousi esille tärkeimpänä.

Esimies-alaissuhteiden näkökulmassa johtamista lähestytään vahvasti esimiehen ja työntekijän vuorovaikutuksen kautta, jolloin työyhteisön merkitystä johtamisessa ei pohdita. Kuitenkin esimerkiksi ikääntyvien hoitotyöntekijöiden on todettu arvostavan toimivaa vuorovaikutusta myös suhteessa työyhteisön jäseniin ja potilaisiin sekä hoitotyötä arvostavaa työympäristöä (Utriainen 2011). Työyhteisön roolia on mahdollista tarkastella hyödyntämällä jaetun johtajuuden teoriaa, jossa johtamisen ymmärretään perustuvan yhteiselle neuvotte-lulle (Ropo ym. 2005). Jaetun johtajuuden on kuvattu olevan dynaaminen, vuorovaikutteinen vaikuttamisprosessi niiden ryhmän henkilöiden kesken, joiden tehtävänä on johtaa toinen toistaan saavuttamaan ryhmän tai organisaation tavoitteet tai molemmat. Vaikutusprosessi sisältää vertaistyo-skentelyä ja ylös- tai alaspäin vaikuttamista hierarkiassa: tällöin jaettu johtajuus on laajasti jakautunut ryhmän sisälle pikemmin kuin paikallistunut yhteen henkilöön, jonka on toimittava esimiehenä. (Pearce & Conger 2003.) Tämä voi merkitä sitä, eri-ikäiset saattavat painottaa työyhteisön merkitystä johtamisessa eri tavoin. Tästä syystä on keskeistä tarkastella, miten eri sukupolviin kuuluvat työntekijät hyvää johtamista kuvaavat ja miten he ovat itse toimineet hyviksi kokemisissaan johtamistilanteissa.

## **Tutkimuksen tavoitteet**

Tässä artikkelissa esiteltävä tutkimus liittyy laajempaan Työsuojelurahaston rahoittamaan hankkeeseen ”Vuorovaikutteinen johtajuus eri sukupolvien työssä jatkamisen keinona”. Hankkeen tavoitteena on selvittää työssä jatkamista ja työhyvinvointia tukevia johtamis-käytäntöjä eri sukupolviin kuuluvilla esimiehillä ja työntekijöillä. Tässä tavoitteena on selvittää, miten eri-ikäiset työntekijät kuvaavat hyvää johtamista ja millaiset tekijät synnyttävät vuorovaikutteisuutta esimiestyöhön. Artikkelissa keskitytään selvittämään seuraavia kysymyksiä: 1) Miten eri sukupolviin kuuluvat työntekijät kuvaavat toimivaa johtamista? 2) Millaisia esimies- ja työyhteisötaitoja eri sukupolviin kuuluvat työntekijät korostavat toimivaksi koetussa johtamisessa?

## **Tutkimusmenetelmät, aineisto ja analysointi**

### **Tutkimusprosessin kuvaus ja osallistujat**

Tutkimuksen kokonaisuus perustuu toimintatutkimukselliseen lähestymistapaan, mikä tarkoittaa sitä, että tutkimuksen kautta pyritään vaikuttamaan ja saamaan aikaan muutoksia sosiaalisissa toiminnoissa (Robson 2002). Toimintatutkimuksessa on tyypillistä yhdistää erilaisia metodeja (Kiviniemi 1999), mikä näkyi myös tässä tutkimuksessa: tutkimusaineistoa koottiin sekä kyselyn, haastattelujen että ryhmäkeskusteluiden avulla. Tutkimuksen

ensimmäinen vaihe (2011) koostui dokumenttianalyysistä, työhyvinvointia kartoittavasta kyselystä ja arvostavan haastattelun periaattein tehdyistä yksilöhaastatteluista.<sup>6</sup> Toisessa tutkimusvaiheessa (2012) toteutettiin sekä esimiehille että työntekijöille ryhmähaastattelut. Tutkimusprosessin aikana työyhteisöille järjestettiin työpajoja, joissa tutkimuksen tuloksia palautettiin osallistujille ja niistä keskusteltiin yhteisesti. Työpajatyöskentely rajautuu tämän artikkelin ulkopuolelle. Tässä kuvattavat tutkimustulokset perustuvat ensimmäisessä vaiheessa (kesällä ja syksyllä 2011) toteutettuihin työntekijöiden haastatteluihin.

Tutkimuksen empiirinen aineisto koottiin kolmesta erilaisesta organisaatiosta. Organisaatiot olivat 1) vanhusten laitoshoidon, 2) keskussairaala ja 3) putkialan yritys. Yksilöhaastatteluihin valittiin organisaatioista yksiköitä, joista haastateltiin esimies ja 3–4 työntekijää. Työntekijöiden valinnassa kiinnitettiin huomiota siihen, että haastateltavat olivat mahdollisimman eri-ikäisiä. Yhteensä haastatteluja tehtiin 55, joista esimiesten haastatteluja oli 15 ja työntekijöiden 40.<sup>7</sup> (Ks. taulukko 2.) Putkialan yrityksestä haastatteluihin osallistuneet edustivat kahta nuorinta sukupolvea, sillä henkilökunta oli siellä nuorta eikä tutkimukseen valituissa yksiköissä työskennellyt suureen ikäluokkaan kuuluvia työntekijöitä.

Taulukko 2. Haastateltavien jakautuminen sukupolvittain<sup>8</sup>

<i>Organisaatio</i>	<i>Putkialan yritys</i>	<i>Vanhusten laitoshoidon</i>	<i>Keskussairaala</i>	<i>yhteensä</i>
<i>Sukupolvi Y (30 tai alle)</i>				
työntekijät	8	4	3	15
esimiehet	2	-	-	2
<i>Sukupolvi X (31–50)</i>				
työntekijät	3	6	5	14
esimiehet	2	4	1	7
<i>Suuret ikäluokat (yli 50)</i>				
työntekijät	-	5	7	12
esimiehet	-	1	4	5
<i>yhteensä</i>	<i>15</i>	<i>20</i>	<i>20</i>	<i>55</i>

Sukupolvia jakavien vuosilukujen voi olettaa olevan liukuvia ja niissä voi olla päällekkäisyyksiä erityisesti ajanjakson alku- ja loppupäässä. Yllä olevan taulukon tarkoituksena on lähinnä havainnollistaa vastaajien jakautumista eri sukupolviin tutkimusmateriaalin mukaisesti.

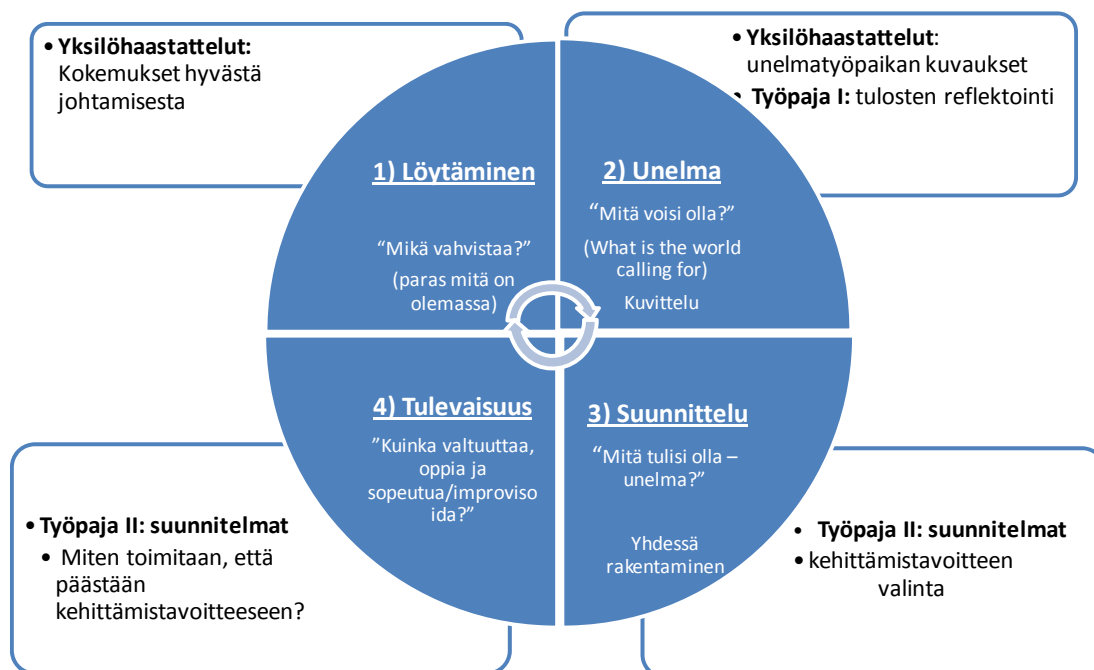
#### Arvostava haastattelu tutkimusmenetelmänä

Arvostavassa haastattelussa tavoitteena on keskittyä myönteisiin kokemuksiin ja organisaation toimiviin asioihin (Cooperrider & Avital 2004). Lähtökohtana on ajatus siitä, että positiiviset mielikuvat ja tunteet tuottavat myös positiivista toimintaa. Arvostavan haastattelun

<sup>7</sup> Esimiesten haastatteluja ei käsitellä tässä artikkelissa.

<sup>8</sup> Aineisto kerättiin vuonna 2011, jolloin suuriin ikäluokkiin (1943–1960) olivat yli 50-vuotiaita ja sukupolven X (1960–1980) kuuluvat puolestaan 31–50-vuotiaita. Sukupolven Y kuuluvat taas olivat alle 30-vuotiaita.

prosessi koostuu neljästä toisiaan seuraavasta vaiheesta: 1) löytämisestä, 2) unelmasta, 3) suunnittelusta ja 4) tulevaisuuden muotoilusta. (ks. kuvio 1) Ensimmäinen vaihe eli löytäminen tarkoittaa sitä, että tunnistetaan myönteisiä kokemuksia, vahvuuksia ja niitä tekijöitä, jotka organisaatiossa toimivat. Toisessa vaiheessa (unelma) puolestaan visioidaan tulevaisuutta tarkastelemalla vastausta kysymykseen ”mitä voisimme olla”? Kolmannessa vaiheessa (suunnittelu) pohditaan sitä, ”mitä tulisi olla?”. Tällöin työyhteisössä muotoillaan yhteinen näkemys tulevaisuudesta ja niistä toimenpiteistä, jotka tukevat unelman saavuttamista. (Lewis ym. 2008.) Viimeisessä vaiheessa (tulevaisuus) taas pohditaan näiden toimenpiteiden käytännön toteutuksen suunnittelua (Niemann 2010).



Kuvio 1. Arvostavan haastattelun prosessi (muokattu Cooperrider & Avital 2004)

Yksilöhaastattelut koskivat arvostavan haastattelun kahta ensimmäistä vaihetta; löytämistä ja unelmointia. Haastatteluissa tarkoituksena oli saada selville työntekijöiden kokemuksia toimivasta lähiesimiestyöstä. Haastateltavia työntekijöitä pyydettiin muistelevaan sellaisia tilanteita, joissa he kokivat tulleen johdetuksi hyvin (löytäminen). Haastattelurungon kysymykset liittyivät siihen, miten haastateltavan mielestä sekä esimies että haastateltava itse oli näissä johtamistilanteissa toiminut. Haastateltavia pyydettiin myös kuvittelevaan sellainen tilanne, jossa heidän työpaikkansa olisi voittanut Suomen parhaan työpaikan palkinnon vuonna 2020. Haastateltavat kertoivat, millaista esimiestyö silloin oli (unelma, ks. kuvio 1). Arvostavan haastattelun kautta syntyy kertomuksia, jotka kuvaavat onnistunutta ja työntekijälle hyvinvointia tuottavaa johtamista (ks. Hammond 1998).

Haastatteluja voi lukea kuvauksina tilanteista tai tapahtumista, jotka rakentavat hyvän johtamisen kokemuksia eri sukupolviin kuuluvilla henkilöillä. Kokemukset ovat kulttuurin muokkaamia: aika ja paikka kiinnittävät ihmisen sukupolveensa ja ohjaavat myös sitä, millaisten käsitteiden kautta tapahtumia tulkitaan (Marjala 2009). Eri sukupolviin kuuluvien työntekijöiden haastatteluja voi tarkastella siitä näkökulmasta, millaisin käsittein ja ilmauksin johtamista sekä vuorovaikutusta esimieheen niissä kuvataan.

## Aineiston analysointi

Työntekijöiden haastattelut kestivät 30–80 minuuttia. Haastattelujen analyysi tehtiin sekä poikittais- (temaattisesti) että pitkittäissuunnassa (tyypittely). Tämä tarkoittaa sitä, että ensin analysointi tehtiin teemoittelemalla aineisto. Teemoittelu merkitsi sitä, että keskeisiä aiheita muodostettiin etsimällä tekstimassasta vastauksia yhdistäviä sekä erottavia seikkoja (Eskola & Suoranta 1998). Analyysin ensimmäisessä vaiheessa teemoittelun jäsentäjinä toimivat haastattelurungon teemat: tällöin tarkasteltiin sitä, miten hyvissä johtamiskokemuksissa kuvattiin esimiehen, työntekijän ja työyhteisön toimintaa. Haastattelukatkelmat kyseisistä kysymyksistä ja kohdista otettiin erikseen ja luokiteltiin. Tämän jälkeen samasta temaattisesta sisällöstä kertovat luokat luokiteltiin edelleen yhteen ja nimettiin. Jokaisesta teemasta ja niihin liittyvistä lausumista tehtiin erilliset tiedostot, jotta niitä voitiin tarkastella yksityiskohtaisemmin.

Tämän jälkeen aineistoa tyypiteltiin, mikä tarkoitti aineiston tiivistämistä havainnollisiin tyypeihin. Käytännössä tyypittely eteni siten, että kustakin haastattelusta muodostettiin ydintarina, josta kävi ilmi johtamiskokemus tiivistettynä. Analyysissa kullekin haastattelulle jäsennettiin juoni suhteessa siihen, mikä työssä toi voimavaroja, miten esimiehen ja työyhteisön toimintaa kuvattiin sekä millaisia vaikutuksia hyvällä lähiesimiestyöllä arvioitiin olevan. Tällainen juonen rakentaminen toi esille kunkin haastattelun sisällön tiivistetyssä muodossa. Tämän avulla aineistosta erottui neljä samantyyppisistä sisällöistä koostuvaa ryhmää, joissa yhdistyvät eri vastauksissa esiintyvät yleiset elementit. Analyysi toi esille, että tyypit jakautuivat osin ikäryhmien perusteella, joskin niiden välillä oli päällekkäisyyksiä ja liukumia.

## Tulokset

### Työntekijöiden kokemukset hyvästä johtamisesta

Työntekijöiden kuvaukset hyvistä johtamiskokemuksista liittyvät työpaikan vuorovaikutus- ja kohtaamistilanteisiin. Tällaisia tilanteita ovat esimerkiksi kahdenkeskiset tilanteet esimiehen kanssa sekä työyhteisön muutostilanteet. Osa haastateltavista myös kuvaa työn tekemiseen liittyviä tilanteita, joissa esimiehen toimintaa hahmotetaan sitä kautta, miten hänen koetaan edistävän työntekijän mahdollisuuksia työssä onnistumiseen. Hyvää johtamista kuvattiin *läsnäolona, vastuunottamisena ja avoimena vuorovaikutuksena*. Nämä kolme hyvän johtamisen teemaa olivat yhteisiä kaikille ikäryhmille.

1) *Esimiehen läsnäolo* ilmenee aineistossa puheenvuoroina, joissa johtamista tarkastellaan esimiehen osallistumisena työn tekemiseen ja työntekijöiden auttamisena. Esimiehen läsnäolon ja osallistumisen painotuksissa on havaittavissa toimialakohtaisia eroja: hoitoalan työntekijät painottavat esimiehen osallistumista työyhteisön toimintaan, kun taas putkialalla esimiehen läsnäolo koetaan tarpeelliseksi vain ongelmatilanteissa. Putkialan työntekijät mieltävät esimiehen poissaolon työmaalta työntekijöiden ammattitaidon kunnioittamisena.

2) *Johtaminen vastuunottamisena* liittyy esimiehen asemaan työyhteisössä eli siihen, miten hänen mielletään ottavan esimiehen rooli ja toimivan suhteessa työyhteisöön. Johtaminen vastuunottamisena näkyy työntekijöille oikeudenmukaisena toimintana, työntekijöiden puolustamisena ja työntekijöiden jaksamisesta välittämisenä. Johtamisesta puhutaan päätösten tekemisenä ja jämäkkyutenä.

3) *Johtamista avoimena vuorovaikutuksena* tarkastellaan sekä kahdenvälisissä tilanteissa esimiehen kanssa että koko työyhteisön yhteisissä vuorovaikutustilanteissa. Jälkimmäisessä tapauksessa keskeistä on, millaisia mahdollisuuksia organisaatiossa on luotu työyhteisön ja esimiehen keskinäiselle vuorovaikutukselle. Esimiehen ja koko työyhteisön väliset yhteiset



vuorovaikutustilanteet koskevat yhteistä neuvottelua esimerkiksi uudistuksista. Kahdenvälisissä tilanteissa onnistunut johtaminen ilmenee kasvaneena keskinäisenä luottamuksena.

Eri-ikäisten työntekijöiden kuvaukset hyvästä johtamisesta

Seuraavaksi tarkastellaan sitä, miten työntekijät kuvaavat hyvää johtamista. Tämä tehdään esittelemällä haastatteluaineistosta löydetty neljä tyyppiä, joissa edellä esitellyt hyvää johtamista kuvaavia teemat näyttäytyvät osin eri tavalla.

### *1) Johtaminen esimiehen tukena ja läsnäolona (nuori alle 30, hoitotyöntekijä)*

Nuori vastavalmistunut hoitotyöntekijä työskentelee sairaalaosastolla. Hänelle työssä tärkeintä on se, että työnsä voi tehdä mahdollisimman hyvin. Vähäisen työkokemuksensa takia hän kokee välillä epävarmuutta pärjäämisestään. Nuori työntekijä kuvaa tilanteita, joissa on itse mukana uutena työntekijänä tai on täytynyt osata toimia nopeasti. Hyvä esimiestyö ilmenee nuoren mukaan näissä tilanteissa työn organisointina ja tukena sekä konkreettisten ohjeiden ja palautteen saamisena. Palaute auttaa hahmottamaan omia vahvuuksia ja kehittämisalueita, tuen saaminen puolestaan mahdollistaa työssä onnistumisen. Johtamista tarkastellaan usein epävirallisena johtajuutena työyhteisön muiden jäsenten antamana ohjauksena. Sosiaalinen tuki työssä antaa nuorelle tunteen siitä, että hänellä on mahdollisuus kysyä neuvoa esimieheltä tai toisilta työtovereilta.

*"Ihan muutenkin hyvään johtamiseen kuuluu, että neuvotaan, mieluiten vielä tarkasti, jos ei ole jostain mitään kokemusta. Sitten ihan myös se, että minulle jäi semmonen tunne, että voin milloin vain kysyä vielä neuvoa, vaikka oltais joku juttu käyty läpi ja olisin saanut siihen hyvät neuvot, niin milloin vaan voin itse tulla ja kysyä lisää neuvoa ja tietää sen, että saan myös tukea toisilta."* (H32, 23 v.)

Johtamista läsnäolona nuori työntekijä tarkastelee mahdollisuutena saada tarvittaessa esimieheltä tukea. Kahdenkeskiset keskustelut myös rakentavat keskinäistä luottamusta suhteessa esimieheen. Nuorelle työntekijälle tärkeää on, että työntekijöitä otetaan huomioon yksilöinä ja joustetaan tarvittaessa henkilökohtaisten menojen takia. Yksilöllisten tilanteiden huomioimisessa painotetaan samalla myös työntekijöiden tasapuolista kohtelua. Epäoikeudenmukaiseksi koetut päätöksenteon perusteet tai niiden epäselvä viestiminen synnyttää kokemusta siitä, että eri-ikäisyys merkitsee myös erilaisia esimies-alaisuhteita:

*"Ehkä töissä silleen huomaa, että kyllä ne, jotka on ehkä kauemman aikaa ollu, ja ehkä parempia kavereita pomon kanssa, niin sitten saa vähän enemmän erivapauksia. Et ehkä sitä jotenkin tuntuu varsinkin jos on joku kokenu, mikä on ollu monta kymmentä vuotta työpaikassa, ja sitten itte, niin joskus tuntuu, että sitä aatellaan, että kyllä tuo nuori jaksaa, et se suostuu ja tekee."* (H5, 26 v.)

Kuvaamissaan uusissa ja haasteellisissa työtilanteissa nuori työntekijä kertoo pyrkineensä toimimaan mahdollisimman vastuullisesti. Työmoraalin ja vastuullisuuden merkitys korostuu myös pohdintoissa siitä, mikä hyvää johtamista on työyhteisössä mahdollistanut. Vastuullisuus on nuorelle työntekijälle myös sitä, että pystyy myöntämään avoimesti puutteet osaamisessa tai pyytämään työkavereiden tukea.

Nuorissa työntekijöissä on havaittavissa myös alatyyppejä, jossa korostuu määräaikaisen työsopimuksen ja vapaa-ajan harrastusten merkitys. Tätä voi selittää se, että nuorilla työ ei ole enää niin keskeinen elämänalue kuin vanhemmilla ikäryhmillä (Haavisto 2010), jolloin vapaa-ajan merkitys saattaa korostua yhä enemmän. Määräaikaiset ja lyhyet työsuhteet

synnyttävät myös kokemuksen siitä, että kaikkia työssä ilmeneviä ongelmia ei uskalleta ottaa esille. Taustalla saattaa olla esimerkiksi pelko työsopimuksen uusimatta jättämisestä:

*”Jos tätä työtä miettii, niin kiitollinen vaan, että saa olla töissä. Että se menee vähän, tuntuu, että välillä vähän liikaakin mielistelyksi. Kun sais olla vaan töissä, että tuntuu jos kovin alkaa hankaa vastaan, niin voi olla, ettei työt jatkukaan.” (H5, 26 v.)*

## 2) Johtaminen vaikutusmahdollisuuksien antamisena (nuorehko työntekijä)

Kyseessä on nuorehko, noin 30-vuotias putkialan yrityksessä työskentelevä työntekijä. Työkokemusta hänellä on melko vähän, mutta hän kokee työssä tarvittavaa osaamista olevan riittävästi. Tärkeää työssä on hyvä palkka. Työssä kannustaa jaksamaan rahan ohella työyhteisön yhteishenki. Työyhteisössä ratkaistaan paitsi työhön liittyviä haasteita, myös vietetään yhdessä vapaa-aikaa. Työn fyysinen raskaus ja pitkät työpäivät vaikuttavat siihen, että työtä ei koeta jaksettavan tehdä vuosikymmeniä.

Hyvää johtamista on työntekijän mielestä se, että esimies antaa työyhteisölle vastuuta ja luottaa heidän ammattitaitoonsa. Tämä näkyy työntekijän mielestä siinä, että esimies ei ole koko ajan läsnä työmaalla. Työssä saa tällöin käyttää omaa osaamistaan ja vaikuttaa työkohteessa tehtäviin päätöksiin. Vaikutusmahdollisuudet oman työn sisältöön tarjoavat työntekijälle onnistumisen mahdollisuuksia ja voimavaroja ennakoimattomien työaikojen takia raskaaksi koettuun työhön.

*”Esimies minun mielestä toimii hyvin, koska sehän ei ole periaatteessa meillä täällä koko päivää katsomassa selän takana. Ja minun mielestä se tässä toimii hyvin, että se osaa luottaa niihin työntekijöihin, jos ne sanoo, että tuota ei voi tehdä, tuon voi tehdä ja tuo kannattaa tehdä noin ja noin, niin se luottaa siihen.” (H41, 33 v.)*

Työntekijän mielestä esimiehen tulee kuitenkin olla tietoinen työkohteiden tilanteesta, ja olla valmis antamaan tarvittaessa tukea ja apua. Työntekijä kertoo arvostavansa sitä, että saa vastuuta työn lopputuloksesta.

Esimiehen luottamus työntekijöiden ammattitaitoon edellyttää työntekijän mielestä sitä, että työyhteisössä tehdään työtehtävät vastuullisesti. Työntekijän kuvauksessa toistuivatkin sanat vastuullisuus ja velvollisuus. Toisin sanoen nuori putkialan työntekijä mieltää voivansa edistää hyvää johtamista tekemällä työnsä mahdollisimman vastuullisesti ja pitämällä huolta, että myös muut toimivat työyhteisössä vastuullisesti. Tähän liittyy olennaisesti se, että työyhteisössä pystytään keskustelemaan tapahtuneista virheistä ja esimies-alaisuusuhdeiden vuorovaikutus on luonteeltaan avointa. Oma ja koko työyhteisön toimintaa tarkastellaan työmoraaalin kautta: miten sekä itse että työkaverit työnsä tekevät ja kuinka vastuullisesti he työyhteisössä toimivat. Vaikka työntekijä ei ole työpaikkaansa erityisen sitoutunut, hän on erittäin tarkka siitä, että työ tehdään mahdollisimman hyvin. Työssä onnistumista työntekijä tarkastelee yrityksen maineen ylläpitämisen näkökulmasta:

*”Joustetaan järjellisesti sillain kuitenkin, että homma ei plörähdä mihinkään. Että pidetään tietty linja, tietty taso, tietty työmoraaali aina päällä vaikka päivä olisi huono tai vaikka viikko olisi huono.” (H44, 32 v.)*

## 3) Johtaminen työyhteisön toimintamahdollisuuksien ja avoimuuden edistäjänä (keski-ikäisiä ja osin ikääntyviä työntekijöitä)

Keski-ikäiselle työntekijälle merkityksellisintä työssä on se, kun on pystynyt auttamaan asiakasta hänen ongelmassaan. Lisäksi mahdollisuus oppia uutta ja päästä kehittämään

omaa työtä on hänelle tärkeää. Jatkuvat muutokset asettavat haasteita; niiden koetaan vaikuttavan negatiivisesti työn mielekkyyden kokemukseen, jos työn tekemisen edellytysten koetaan heikkenevän.

Työntekijän mielestä hyvä esimiestyö ilmenee siten, että työyhteisön mielipiteitä ja näkemyksiä kuunnellaan ja ne otetaan huomioon myös päätöksiä tehtäessä. Tällaisia tilanteita ovat esimerkiksi yhteisissä palaverissa käydyt keskustelut tai se, että esimies kysyy työntekijöiden mielipiteitä ajankohtaisiin asioihin ja tuleviin muutoksiin. Onnistunutta johtamista työntekijä tarkastelee työyhteisön ja esimiehen välisenä vuorovaikutuksena. Hyvä johtaminen edistää työyhteisön vuorovaikutusta ja ylläpitää yhteishenkeä. Kun asioista keskustellaan työyhteisössä avoimesti, työntekijälle syntyy tunne vaikutusmahdollisuuksista. Samanaikaisesti työntekijä määrittelee johtamista esimiehen aseman kautta: esimies on hierarkiatasolla ylempänä oleva ja näin ollen vastuussa päätöksenteosta:

*"Kuunnellaan eri ihmisten mielipiteitä ja otetaan huomioon, ettei kukaan vaan lyö nuijalla pöytään ja sano, että tää asia nyt tehdään näin. Mutta totta kai sen viimeisen päätöksen aina tekee se esimies, se johtaja kuitenkin. Mutta semmosta, että niistä asioista keskustellaan avoimesti, että jokainen saa sanoa sen oman mielipiteensä, eikä ole pelkoa siitä, että ei voi sanoa sitä."* (H22, 43 v.)

Olenaisena osana mielipiteiden ja näkemysten kuulemiseen sisältyy avointa vuorovaikutusta tukemaan rakennetut toimintaympäristöt kuten kokoukset ja palaverit. Mielipiteiden kuuleminen synnyttää työntekijälle tunnetta arvostamisesta ja siitä, että on pystynyt vaikuttamaan ja tullut kuulluksi tärkeäksi kokemassaan asiassa: *"Siinä on just se, että se tunne siitä, että me ollaan saatu vaikutettua tähän asiaan"* (H10, 56 v.).

Toimivan johtamisen syntymiseen työntekijä arvioi voivansa vaikuttaa huolehtimalla vuorovaikutuksen ylläpitämisestä suhteessa esimieheen ja työyhteisöön. Omaa ja työyhteisön toimintaa tarkastellaan tällöin sen suhteen, kuinka aktiivisesti vuorovaikutusta pidetään yllä tuomalla esille työssä tapahtuvia asioita. Vuorovaikutteisessa työyhteisössä toimitaan vastuullisesti, autetaan toisia ja työskennellään yhteisten tavoitteiden eteen. Myös esimiehen arvellaan olevan helpompi tehdä päätöksiä, kun hänellä on tietoa työyhteisön tilanteesta ja työssä tapahtuvista asioista. Työyhteisön aktiivisuus on työntekijän mielestä sitä, että esimiehen ei voi odottaa tekevän kaikkea valmiiksi. Esimerkiksi työyhteisössä lähdettiin viemään itse aktiivisesti asiaa eteenpäin, kun ylemmän johdon tekemä päätös koettiin ristiriitaiseksi.

*"...eikä se jääny siihen, että me jäätiin vaan surkutteleen sitä omaa kohtaloo ja ootettiin, että tekiskö se esimies valmiiks."* (H7, 33 v.)

Työntekijä arvostaa hyvässä johtamisessa sen myönteiseksi koettuja vaikutuksia työyhteisön ilmapiiriin sekä työyhteisön saamia vaikutus- ja toimintamahdollisuuksia. Tällöin esimiehen ei tarvitse puuttua työyhteisön keskinäiseen dynamiikkaan, vaan siellä toimitaan yhteistoiminnallisesti. Ilmapiiriltään toimivassa työyhteisössä myös pystytään keskustelemaan työn tekemisen tilanteista ja kehittämään työtä ideoimalla uusia käytäntöjä mahdollisiin haasteisiin. Tällä tavoin työyhteisö parhaimmillaan edistää työssä oppimisen mahdollisuuksia ja työntekijän toivetta kehittää omaa työtään.

#### *4) Johtaminen työn mielekkyyden ja arvostuksen välittämisenä (ikääntyvä)*

Hoitotyöntekijän mielestä merkityksellisintä työssä on mahdollisuus olla läsnä asiakkaille ja potilaille. Tämä asettaa myös haasteita, sillä vähäisten resurssien ja kiireen takia työntekijä kokee välillä riittämättömyyden tunteita työssä. Tällöin työntekijä kokee joutuvansa jatkuvasti

tinkimään työnsä laadusta. Työntekijä on kuitenkin erittäin sitoutunut niin ammattiinsa kuin työpaikkaansaakin.

*”... vois vielä enemmän tavallaan tehdä ei kiireen kanssa, ei kellon kanssa kilpaa juosta. Niin sais sen työnsä tehtyä. Ja silloin jäis aikaa vähän enemmän yksilöllisemmin sille vanhukselle.” (H13, 55 v.)*

Työn muokkaaminen omia voimavaroja vastaavaksi siten, että pystyy hyödyntämään asiantuntemustaan, tukisi työntekijän mielestä työhyvinvointia. Hyvissä johtamiskokemuksissa työntekijä painottaa esimiehen osallistumista työyhteisön toimintaan. Vastakohtaksi tällaiselle läsnä olevalle johtamiselle nähdään esimiehen etäännyminen työyhteisön toiminnasta ja suuri hierarkia esimiehen ja työyhteisön välillä. Esimiehen läsnäoloa työntekijä kuvaa siten, että esimies osallistuu tarvittaessa työtehtävien tekemiseen ja on tietoinen työyhteisön tilanteesta:

*”...jos tilanne vaatii, niin esimies tulee tarvittaessa esimerkiksi tonne kentälle niin sanotusti meitä auttamaan jos me ei muuten pärjätä. Eli meillä vaikka on liian vähän työväkeä tai joku sairastuu kesken tai sillain, että me ei millään saada hoidetuksi noita meidän potilaita, niin hän sitten kopistansa kyllä tulee poiskin, että semmosta mä en ole tavannut useinkaan. Että hän ei vaan ole siellä jossain korkealla ja sano, että se on tehtävä.” (H38, 48 v.)*

Työntekijän mielestä tullessaan auttamaan esimies osoittaa arvostusta työntekijöiden työtä kohtaan. Esimiehen läsnäoloa työntekijä hahmottaa ennen kaikkea suhteessa työyhteisön toimintaan ja hyvinvointiin: tällaisen johtamistavan työntekijä arvelee edistävän koko työyhteisön hyvinvointia. Se, että esimies on läsnä työyhteisössä ja kuuntelee työyhteisön ideoita, antaa työntekijöille mahdollisuuksia hyödyntää omaa ammattitaitoa.

Esimiehen roolina nähdään myös työyhteisön etujen puolustaminen: esimiehen toivotaan pitävän työntekijöiden puolia suhteessa organisaation ylempään johtoon. Työntekijä kertoo arvostavansa tällaista toimintaa, sillä se takaa riittävien resurssien saamisen työn tekemiseksi:

*”Hän piti huolta sillä tavalla aina, että hän puolusti omaa osastoonsa, että me saatiin niitä käsipareja eikä me menty vajaalla, eikä tarvinnut tehdä paljoa niitä ylipitkiä työpäiviä, jotka oli rankkoja.” (H13, 55 v.)*

Työntekijä arvostaa johtamisessa sitä, että pystyy luottamaan siihen, että esimies toimii työyhteisön etujen mukaisesti. Tämä synnyttää myös arvostuksen tunnetta: huolehtimalla riittävästä resursseista ja puolustamalla työntekijöiden näkemyksiä esimies synnyttää työntekijän luottamusta lähijohtamiseen. Työntekijän näkemyksessä lähiesimies määrittyy työyhteisön etujen puolustajana. Hyvän johtamisen rakentumisessa työntekijä painottaa esimiehen toiminnan ohella koko työyhteisön yhteistoiminnan merkitystä. Työntekijän mielestä toimivan esimiestyön edellytyksenä on esimiehen ja työyhteisön välinen luottamus. Työntekijä kokee voivansa tukea esimiestä tekemällä parhaansa ja osoittamalla arvostusta.

Johtamisen toimivuutta ikääntynyt työntekijä tarkastelee työyhteisön yhteisöllisyyden ylläpitämisen ja jaksamisen näkökulmista. Johtamisen ja työyhteisön toimivuus on toisistaan riippuvaista: hyvä johtaminen synnyttää yhteishenkeä, mutta toisaalta ilmapiiriltään hyvässä työyhteisössä myös autetaan toisia ja edistetään sitä kautta hyvää johtamista. Työntekijän mukaan, kun johtaminen on työpaikalla hyvää, myös työyhteisössä jaetaan avoimesti tietoa.

## Johtopäätökset

Tutkimuksen tavoitteena oli tarkastella sitä, miten eri sukupolviin kuuluvat työntekijät kuvasivat hyvää johtamista. Nuoret työntekijät tarkastelivat johtamista onnistumisen edellytysten saamisena ja työssä saatuna tukena, jotka lisäsivät luottamusta esimieheen. Nuorilla putkityöntekijöillä puolestaan korostui ammatillisen arvostuksen merkitys siten, että lähiesimiehen toiminnalta odotettiin vaikutusmahdollisuuksia omaan työhön ja mahdollisuutta käyttää asiantuntemusta. Keski-ikäiset sukupolveen X kuuluvat puolestaan tarkastelivat johtamista avoimen vuorovaikutuksen ja työyhteisön toiminta- ja vaikutusmahdollisuuksien kautta. Suuriin ikäluokkiin kuuluvat työntekijät kuvasivat lähiesimiestä työntekijöiden puolustajana ja yhteisöllisyyden edistäjänä. Heille ammatillista arvostusta välitti tunne siitä, että esimies oli valmis viemään työntekijöiden näkemyksiä eteenpäin ja turvaamaan työyhteisön resursseja. Eri sukupolviin kuuluvien työntekijöiden kuvauksissa hyvää johtamisesta on havaittavissa paljon yhtäläisyyksiä, mutta myös hieman erilaisia painotuksia.

Yhteistä näille eri-ikäisten hyvän johtamisen kuvauksille on, että ne kiinnittyvät erilaisiin vuorovaikutus- ja kohtaamistilanteisiin (ks. myös Uhl-Bien 2006). LMX-teorian pohjalta voidaan tulkita, että nuorilla hyvää esimiehuhdetta rakensi mahdollisuus saada resursseja ja tukea työnsä tekemiseen, sillä asiantuntemus saattoi olla vähäisempää (ks. Yukl 2010). LMX-teorian mukaan työyhteisössä voi olla samanaikaisesti sekä heikko- että hyvälaatuisia esimies-alaisuhteita. Kuitenkin laadultaan erilaiset esimies-alaisuhteet saattoivat synnyttää epäoikeudenmukaisuuden kokemuksia. Oikeudenmukainen johtaminen on kuitenkin eräs keskeinen työhyvinvointiin vaikuttava tekijä (Elovainio ym. 2003).

LMX-teorian pohjalta on tulkittavissa, että keskimmäiseen sukupolveen X kuuluvilla työntekijöillä työyhteisön saamat toimintamahdollisuudet toivat tunnetta ammatillisesta kunnioituksesta, kun omaa asiantuntemusta oli mahdollista hyödyntää (ks. Yukl 2010). Suurilla ikäluokilla ammatillisesta arvostuksesta viesti se, että esimiehen miellettiin pitävän työntekijöiden puolia sekä tulevan tarvittaessa tekemään työtä yhdessä työntekijöiden kanssa. Tätä voi selittää Marjalan väitöskirjan (2009) havainto siitä, että yli 55-vuotiaat toivovat korostivat esimiestyötä, joka synnytti tunnetta tehdyn työn arvostuksesta.

Johtamista ei tarkastella pelkästään kahdenvälisenä esimies-alaisuhteena, vaan myös työyhteisön ja esimiehen välisissä tilanteissa. Jaetun johtajuuden näkökulmasta keskeistä on yhteinen vaikuttaminen työyhteisön jäsenten kesken (Carson ym. 2007). Tämä tuli esille etenkin vanhempien työntekijöiden kuvauksissa, joissa hyvän johtamisen edellytyksenä miellettiin se, että työyhteisö tuo esille esimiehelle työhön liittyviä asioita. Vanhemmille työntekijöille työyhteisön merkitys tuli esille ennen kaikkea voimavarana työn muutoksissa. Nuorten kokemuksissa työyhteisön rooli näkyi työyhteisön jäsenten antamana tukena. Nuorille työntekijöille työyhteisö näyttäytyi tällöin sosiaalisena tukena. Tällöin on keskeistä pohtia sitä, miten johtamisen keinoin voidaan tukea työyhteisön toimivuutta, sillä mitä heikompi työyhteisön ilmapiiri, sitä vähemmän työssä ollaan halukkaita jatkamaan (Cowden, Cummings & Profetto-McGrath 2011).

Lisäksi tulokset viestivät myös siitä, että johtaminen voi olla kontekstidonnaista eli eri toimialoilla voivat korostua erilaiset elementit esimiestyössä. LMX-teorian valossa voi tulkita, että ammatillinen kunnioitus ja työhön panostaminen (ks. Yukl 2010) näkyi hoitotyöntekijöille esimiehen läsnäolona työyhteisössä. Sen sijaan putkialan yrityksessä työskentelevien hyviä johtamiskokemuksia kuvasi se, että esimies osallistui työhön vain tarvittaessa. Tässä voi nähdä yhtäläisyyksiä Salovaaran (2011) esittämään heikkoon johtajuuteen, jossa esimies luo työntekijöille edellytyksiä työn tekemiseen ja siinä onnistumiseksi.

Tulosten tulkinnassa on syytä pitää mielessä, että osa haastateltavista koki vaikeana palauttaa mieleensä hyvää johtamiskokemusta. Etenkin nuorten saattoi olla hankala reflektoida hyviä johtamistilanteita, sillä työelämäkokemukset saattoivat olla heillä vähäisiä.

Osa haastateltavista keskittyi pohtimaan yksittäisiä johtamistilanteita, kun taas osa haastateltavista pohti johtamista yleisemmällä. Lisäksi osassa haastatteluista muisteltiin vuosikymmenten takaisia kokemuksia hyvästä johtamisesta. Saattaa olla, että aika kulta muistot, sillä osassa haastatteluissa muisteltiin esimerkiksi menneiden vuosikymmenten takaisia parempia resursseja. Aiemmat esimies-alaissuhteet ja kokemukset hyvästä esimiestyöstä voivat myös vaikuttaa siihen, miten nykyistä johtamista arvioitiin. Haastateltavien vuosikymmentenkin takaiset kokemukset kuitenkin kertoivat siitä, millaisin käsittein hyvää johtamista kuvattiin ja millaista johtamista arvostettiin sekä millaisin perustein johtaminen tulkittiin toimivaksi. Tämä tutkimus toi esille sen, että eri sukupolviin kuuluvat jäsentävät hyvää johtamista ainakin osittain erilaisista näkökulmista. Kun pyritään siihen, että jokaisella työntekijällä on iästä riippumatta mahdollisuus onnistua työssään (Lundell ym. 2011), on keskeistä ymmärtää, että eri-ikäisiä voidaan tukea tässä erilaisin keinoin.

## Kirjallisuusluettelo

- Ahonen, G., Hussi, T. & Pirinen, H. (2010) Y-sukupolvi haastaa johtamisen Suomen työelämässä – syrjäytymisen kustannukset ja tulevaisuuden työelämään liittyvät mahdollisuudet. Työpoliittinen Aikakauskirja 4/2010, 23–32.
- Bonsdorff von, M. (2009) Intentions of early retirement and continuing to work among middle-aged and older employees. Jyväskylä Studies in Business and Economics 83. Jyväskylä: University of Jyväskylä.
- Broadbridge, A. M., Maxwell, G. A. & Ogden, S. M. (2007) 13\_2\_30: Experiences, Perceptions and Expectations of Retail Employment for Generation Y. Career Development International 12 (6), 523–544.
- Cooperrider, D. L. & Avital, M. (toim.) (2004) Constructive Discourse and Human Organization: Advances in Appreciative Inquiry, Volume 1. Oxford, UK: Elsevier Science.
- Carson, J. B., Tesluk, P. E. & Marrone, J. A. (2007) Shared Leadership in Teams: An Investigation of Antecedent Conditions and Performance. Academy of Management Journal 50 (5), 1217–1234.
- Cowden, T., Cummings, G. & Profetto-McGrath, J. (2011) Leadership practices and staff nurses' intent to stay: A systematic review. Journal of Nursing Management 19, 461–477.
- Elovainio, M., Kivimäki, M. & Vahtera, J. (2003) Organizational Justice: Evidence of a New Psychological Predictor of Health. American Journal of Public Health 92 (1), 105–108.
- Eskola, J. & Suoranta, J. (1998) Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Tampere: Vastapaino.
- Gennamo, L. & Gardner, D. (2008) Generational differences in work values, outcomes and person-organisation values fit. Journal of Managerial Psychology 23 (8), 891–906.
- Haavisto, I. (2010) Työelämän kulttuurivallankumous. EVA:n asenne- ja arvotutkimus 2010. Helsinki: Taloustieto Oy.
- Hammond, S. A. (1998) The Thin Book of Appreciative Inquiry. Toinen painos. Texas: Thin Book Publishing Co.
- Joshi, A., Dencker, J. C., Gentz, F. & Martocchio, J. J. (2010) Unpacking Generational Identities in Organizations. Academy of Management Review 35 (3), 392–414.
- Katsaus eläketurvaan (2011). 04/12 Eläketurvakeskuksen tilastoraportteja. Helsinki: Eläketurvakeskus.
- Keskinen, S. (2005) Alaistaito: luottamus, sitoutuminen ja sopimus. Helsinki: Kunnallissalan kehittämissäätiö, KAKS.
- Kiviniemi, K. (1999) Toimintatutkimus yhteisöllisenä projektina. Teoksessa H.L.T. Heikkinen, R. Huttunen & P. Moilanen (toim.) "Siinä tutkija missä tekijä" Toimintatutkimuksen perusteita ja näköaloja. Jyväskylä: Atena, 63–85.
- Lewis, S., Passmore, J. & Cantore, S. (2008) Appreciative inquiry for change management. London & Philadelphia: Kogan Page.
- Lundell S., Tuominen, E., Hussi, T., Klemola, S., Lehto, E., Mäkinen E., Oldenbourg R., Saarelma-Thiel T. & Ilmarinen J. (2011): Ikävoimaa työhön. Helsinki: Työterveyslaitos.

- Marjala, P. (2009) Työhyvinvoinnin kokemukset kertomuksellisina prosesseina – narratiivinen arviointitutkimus. Akateeminen väitöskirja. Oulu: Oulu University Press.
- Moilanen, R., von Bonsdorff, M. & Tamminen, H. (2005) Eri-ikäiset työyhteisön johtamisen haasteena Jyväskylän kaupungin terveydenhuollossa. Esitutkimusraportti. School of Business and Economics Working Paper 292/2005. Jyväskylä: University of Jyväskylä.
- Niemann, R. (2010) Transforming an Institutional Culture: An Appreciative Inquiry. *South African Journal of Higher Education* 24 (6), 1003–1022.
- Nieminen, M. (2005) Ikärakenteen muutos. Teoksessa P. Myrskylä (toim.) Tallella ikä eletty. Ikääntyminen tilastoissa. Helsinki: Tilastokeskus.
- Pearce C. L & Conger J. A. (2003) Shared Leadership: Reframing the Hows and Whys of Leadership. Thousand Oaks: Sage.
- Robson, C. (2002) Real world research: A resource for social scientists and practitioner-researchers. Chichester: John Wiley & Sons.
- Rodriguez, R. O., Green, M. T. & Ree, M. J. (2003) Leading Generation X: Do the Old Rules Apply? *Journal of Leadership and Organizational Studies* 9, (4), 67–75.
- Roos, J. P. (1987) Suomalainen elämä. Tutkimus tavallisten suomalaisten elämäkerroista. Helsinki: SKS.
- Ropo, A., Sauer, E., Lehtimäki, H., Keso, H., Pietiläinen, T., Koivunen, N. & Eriksson M. (2005) Jaetun johtajuuden särmät. Helsinki: Talentum.
- Salovaara, P. (2011) From leader-centricity toward leadership: A hermeneutic narrative approach. Tampere: Tampere University Press.
- Schyns, B. & Wolfram, H.-J. (2008). The relationship between leader-member exchange and outcomes as rated by leaders and followers. *Leadership & Organization Development Journal* 29, (7), 631–646.
- Sparr, J-L. & Sonnentag, S. (2008) Fairness perceptions of supervisor feedback, LMX, and employee well-being at work. *European Journal of Work and Psychology* 17, (2), 198–225.
- Uhl-Bien, M. (2006) Relational Leadership Theory: Exploring the social processes of leadership and organizing. *The Leadership Quarterly* 17, 654–676.
- Utriainen, K. (2011) Arvostava vastavuoroisuus ikääntyvien sairaanhoitajien työhyvinvoinnin ytimenä hoitotyössä. Akateeminen väitöskirja. Oulu: Oulu University Press.
- Viitala, R., Mäkelä, L. & Hölsö, S. (2010) Lähijohtajuuden, esimies-alaisuushteiden ja työhyvinvoinnin välinen yhteys. Teoksessa T-P. Uotila (toim.) Ikkunoita osaamisen johtamisen systeemiseen kokonaisuuteen. Vaasan yliopiston julkaisuja, Tutkimuksia 293. Vaasa: Vaasan yliopisto, 177–207.
- Yu, H. & Miller, P. (2005) Leadership style – The X Generation and Baby Boomers compared in different cultural contexts. *Leadership and Organization Development Journal* 26 (1), 35–50.
- Yukl, G. (2010) Leadership in organizations. Upper Saddle River: Pearson Education.
- Zemke, R., Raines, C. & Filipczak, B. (2000) Generations at work: Managing the clash of veterans, boomers, xers and nexters in your workplace. New York: Amacom.

---

---

# The feeling of belonging and the sense of place amongst young people and workshop participants in the City of Oulu, Finland

**Mirjami Pelkonen**

University of Oulu

.....

## **Abstrakti**

The everyday life of the young unemployed and workshop participants is the target area of this socio-geographical research. The aim has been to approach the lives of these young people in a phenomenological and constructionist way. Interviews showed the differences between the young in all sectors of life. In this article, the feelings of belonging and the sense of place amongst unemployed young people and workshop participants will be discussed. Many young people did not feel that they belonged anywhere in particular, or they explained that they belonged simultaneously to many communities. This can be seen as a very postmodern way of living. On the other hand, a lack of social cohesion characterized the lives of the most vulnerable interviewed.

Keywords: Youth, unemployment, belonging, place, everyday life

## **Introduction**

Research into everyday life has increased in many fields in the 21st century, such as in geography and the social sciences (Kuusisto-Arponen & Tani 2009, 51). Citing Johnston et al. (2000, 753), *social geography* can be summed up as “the study of social relations and the spatial structures that underpin those relations”. Panelli (2009, 185) defines social geography “as an overarching form of geography that integrates numerous other sub-disciplines focusing on populations, land uses and cultural practices so that a composite socio-spatial understanding can be derived for social life in a particular place or landscape”.

In geographical youth research the transitions model has often spurred reflection on how young people move in and out of education, work and home. However, the idea of transitions is built on the notion that young people will somehow achieve adulthood. Because of this destination-oriented model some researchers have moved to patterns focusing more on certain key events in young people’s lives instead: so-called “turning points” or “critical moments”. Young people in general can be seen as offering a lens through which we may better understand a wide range of issues such as education, work, micropolitics and identity (Jeffrey 2009, 2–3; regarding youth studies see, e.g., Woodman & Wyn 2012; Woodman 2011; Tyler et al. 2011; Shildrick & MacDonald 2007).

In this article one particular aspect of the research into young unemployed people and workshop participants in Oulu is observed: the feeling of belonging and the sense of place of among young people. Initially in this article we will briefly look at the experiencing of place,



after which we will discuss (postmodern) communities. Following this the main points of social cohesion identified amongst those interviewed will be investigated. Finally, the results will be discussed, and a conclusion will be drawn to complete the article.

## Experiencing place

Place is the space where one links together meanings in one's living world (Haarni et al. 1997, 16). A place in humanistic geography is determined by a person's lived location, by their internalized belonging to somewhere – or, conversely, when the person feels like being or is involuntarily forced to be somewhere other than where they are at the moment. Thus, a place is not an objective fact by cartographical means but a result of human interpretation and meanings. We do not live so much *in a place* as we *live place*, for example, home, block, city or country. Living is being in the world (Karjalainen 1997, 230–231, 240). To interpret the meanings of all those places we have to interpret the people who act and use space on the earth's surface with their subjective meanings (Gibson 1978, 138). In Relph's (1986, 29) words, places can be experienced through landscape, ritual, routine, other people's personal experiences or home, for instance.

The information we have about all our surroundings is obtained via the senses. Senses are geographical as they tell us about the different kinds of characteristics of places and they each have their own impacts when we are adapting to certain spaces. In this way they are important and create geographical meaning (Rodaway 1994, 37). In other words, senses and memories connect us to the world and anchor us there (Karjalainen 1997, 235). In our immediate surroundings we perceive things with all the senses while, for example, landscape is explored only with the sense of sight. However, in this kind of pure geography observation happens outside a person's inner experiences, without memories and personal significances (Karjalainen 2004, 50–51; Schutz 2007). When defining what the experience of place is we can also talk about the spirit of a place. Ilkka Luoto (2008, 17) defines the spirit of a place to be that intimate atmosphere, exceptional and inimitable, a special emotional space unique to that certain location.

The content of lived places is biographical since an individual's life history is always involved. Place, time and the picture of life belong tightly together and the interpretation of biographical experiences of places can be called *topobiography* (*topos* + *bios* + *graphein* = place, life, description). Topobiography is described as biographical place relationships, and the pictures of life which develop in them; it characterizes the bonds of time and place as the grounds for self and identity. Lived time is a threefoldness of memories and expectations intertwined with present observations (Karjalainen 2008).

Anne Buttimer (1980, 167) writes about the many dimensions to meanings ascribed to place: symbolic, emotional, cultural, political, and biological. She examines Gaston Bachelard's ideas about the relationship between place and personality which is considered so intimate that to understand oneself a *topoanalysis* – the exploration of self-identity through place – might actually yield more fruitful insights than psychoanalysis. Vivien Burr (2003, 34–35) further notes how personal qualities are a function of the particular cultural, historical and relational circumstances in which we are located. Thinking this way, personality can be seen as a concept we use in our everyday lives in order to try to make sense of the things we and other people do. Accordingly, personality is more or less a theory for explaining human behavior and for trying to anticipate our part in social interactions with others (ibid.).

## Living in society

The reality of everyday life is about routines (Berger and Luckmann 1994, 168, 172–173; see also Jokinen 2005, 11). Routines are the essence of institutionalization, and the most important thing maintaining everyday reality is conversation, according to Berger and Luckmann. It is conversation which also helps to keep one's subjective identity up as well as to change and build upon it. Language is the thing which establishes the world in two ways: it verifies it and brings it into practice (see Suoninen 2011, 72–73).

In Burr's (2003, 2–4) terms, knowledge is created in the processes between people, and we are asked to take a critical stance toward our taken-for-granted ways of understanding the world, including ourselves. Burr asks us to be critical of the idea that our observations of the world can unproblematically yield its nature to us. Briefly, in opposition to positivism and empiricism in traditional sciences, we should be suspicious of our assumptions about how the world appears to be.

As society is formed by the dialectic processes of outsourcing, objectivation and internalization, being in society therefore means participating in its dialectics. To be able to become a member of the dialectics of society one needs to first be socialized into them in primary and secondary socializations. This happens with the help of significant others and all the other people in society (Berger & Luckmann 1994, 147–149). One must also fulfill certain expectations of society as Kortteinen and Tuomikoski (1998, 69) assert.

## Postmodern communities

Ulrich Beck (1999, 244) argues that individualization is a phenomenon of today, in a world where youth is both lengthening and polarizing (Aapola & Ketokivi 2005, 23; Raitanen 2005, 208–210). Societies and relations are considered fragmented at this time of postmodernity. Identities in these kinds of conditions are built from bits and pieces, which is an ongoing process (Jallinoja 1995, 45–46). Zygmunt Bauman describes the process of building one's identity as shopping in the supermarket of identities; the consumers have the freedom to choose the identity they want and to keep it as long as they want to, even though all the available choices are not always realistic or possible for everybody. Communities and groups are easily built around random communities of hobbies and lifestyles. One can belong to many communities simultaneously, which can also be seen problematic for one's wellbeing (Sulkunen 1995, 78). When individualistic life styles are seen as ruling the lives of the young Michel Maffesoli (1995) sees the postmodern sense of community as happening in tribal kinds of gatherings. According to him, the sense of community does not disappear in today's society, it just gets new forms.

In the middle of these kinds of social relations, Tuula Helne (2002, 122), for example, questions the word *society* as being inherently paradoxical: what is there that actually holds us together? Apparently, she continues, there is an assumption about some kind of center from where the excluded have come and subsequently been displaced. When talking about exclusion/inclusion and belonging we should ask, as Helne et al. (2004, 17) do: What kind of society is the society one wants to be part of? Is it worth being part of? What are its values and objectives and what follows when we obey them? (see also Harrikari 2012). And more importantly, what is the personal experience of belonging, or not belonging that is embodied there?

## Data, methods and the research questions

The backgrounds, social relationships, time usage, movements, and future plans of the unemployed young people and youth workshop participants have been the target area of this research. Altogether 23 young unemployed and workshop participants, aged 18–23, plus 4 workers from varied fields of youth work were interviewed via semi-structured interviews. 9 of the young people were interviewed via the social welfare office and 14 via youth workshops. Using the definitions of the Ministry of Education and Culture (2012), youth workshops in Finland offer training and work practice to unemployed young people under 25 years of age. Workshops are places offering young people the opportunity to learn life skills, grow into adulthood, obtain hands-on experience of work, as well as encouraging and helping them to seek further training. Subsequently, this article scrutinizes the feeling of belonging and the sense of place amongst these young people, based on the interviews built around the following research questions:

- In what kind of life situations are unemployed and workshop participants under 25 years of age living at the moment in Oulu?
- What kind of background and social relations do they have?
- How do they spend their time, where do they move?
- How do they see their future, what do they want from their lives?

## Belonging to many communities and belonging nowhere – the main results of the research

*Maija: “No, you know, I have often thought that I don’t belong anywhere. That I haven’t found my own place. But on the other hand, do you have to belong somewhere, in that way?”*

*Kaisa: “I want to believe that I can belong to quite a few places. I get along with many kinds of people, I understand many kinds of ideologies, and I want to know about different things so that I can form my own opinions. I’d like to think that I accept everyone and everyone also accepts me. But I don’t want to belong only to some particular community or group or other.”*

*Antti: “Yes, I belong to quite a few groups, to the group of my friends at least. When I was in the army there was that group of ours, and when I earlier played floorball we had that group there. I’d say that I have always had a feeling that I belong somewhere.”*

*Anni: “No, I don’t feel like belonging anywhere. It would be nice, in a way, to belong somewhere. Then you wouldn’t be so alone.”*

Overall, the interviews illustrate well how all young people are different from each other, and how everyone has their own private life story (e.g. cf. Wrede-Jäntti 2010; Takkunen et al. 2007). Employees’ answers did not differ much from the views of the young people, i.e., the workers clearly understood the lives of these young people. When discussing the sense of place and the feeling of belonging amongst the interviewed, it was firstly clearly noticed how the City of Oulu did not play a very significant role in the lives of these young people. The feeling of belonging and attachment to Oulu, both physically and mentally, was noticeably weak amongst most of those interviewed. The city was “quite nice”, “pretty ok”, “familiar and safe”, “a convenient size” – but this certain location did not seem to have a deeper meaning for those interviewed. Relationships with important people (those who had them) in that area were more important than the place and its characteristics itself, even though it must be also mentioned how some people had moved to Oulu because of the city’s better opportunities

(education, free time activities, friends, etc). It can be stated that those interviewed rather *lived in Oulu* than they *lived Oulu* (cf. Relph 1986; Åkerblad 2011, 31; Heikkilä 2011, 42–44).

Secondly, several of the young people said that they had no feeling of belonging to any particular place, community or group, or they explained how they belonged to many of them. This can be seen to refer to a very postmodern way of living. To some of them this meant freedom and they said they did not even feel a need to belong anywhere (*Maija*). At the same time, this meant the possibility of belonging to many groups and communities simultaneously, and it seemed that this was also desirable amongst these young people (*Kaisa and Antti*). At the other extreme, some of the young expressed how belonging and interaction was both missed and yearned for (*Anni*). Loneliness was a big part of the everyday life of these few young people. In the opinions of the employees, belonging somewhere was considered as the Alpha and the Omega in one's life. The lack of this sense of belonging amongst many young people worried the workers a lot.

*Sinikka (employee): "You also need other kinds of feeling of community (than just random relations or communication with officials), genuine caring, and a bit wider, more stable communities because they support your self-esteem and acceptance of you as a person."*

Internet usage was very high amongst some. However, those interviewed explained how online life was not enough (it must be mentioned here that not all of the young even had a computer/Internet connection at home so the situation was different in their cases). Even though online connections brought many happy moments to young people's lives, ultimately online experiences can be understood to be both bodily and sensually confined, not holistic enough to fulfill the needs of these people. The knowledge and experiences from other people online can be seen as being partially restricted (cf. Tuan 1997; Rodaway 1994; Schutz 2007).

Mostly the social lives of those interviewed included all kinds of people: workers, students, the unemployed, etc. On the other hand, as already mentioned, it seemed that some of those interviewed did not have much of a social life, or social interaction happened only via the Internet. The interviews also suggested how some people had mostly spent their time with their unemployed friends until they had finally managed to pull their socks up and performed some major changes in their lives (cf. Hammer 1993; 2000; Suutari 2002).

It can be stated here that how the young unemployed and workshop participants experienced the City of Oulu as a place was a summary of their life conditions, lifestyles, and all the other personal factors involved. As the place itself represented negatively for these distressed young people, their horizon to the future also appeared narrow in such a situation and their plans were hazy. Some of them did not know what they wanted or what they might even want to do with their lives; it was all just blurry and the opportunities in the present location were demonstrably unclear. Uncertainty shrouded their lives, and the time perspective was mostly concentrated on the here and now, i.e., the immediate and foreseeable present (see Kojo 2010). The experiences of the places in one's life, the sense of belonging/not belonging somewhere, the experiences of being part of something important can be seen as being closely intertwined with each other. In a bad life situation it was then simply hoped that life could be started anew in some other place and it would just improve there. However, these kinds of plans were not realistic for everybody, as many felt that they did not have enough courage or energy to leave, and they still needed support from their closest people (those who had them). For those who lacked close ties, leaving seemed easier. But for those young people who felt positive, the opportunities seemed much better, likewise in Oulu as in someplace else.

One young woman described how she would like to go to cafés, sit there and watch people, if she had the money. Likewise, some of the young people reported their experiences of meeting friends, which was not very frequent because they did not have any other means of transport but bicycle. It should be considered here how much these kinds of experiences affect their experiences of the places and the city itself where they lived at the given moment. On these occasions their movements were directed to the places which could be afforded or accessed. Either they went or they did not to some places depending also on their psychological well-being at that particular moment. Sometimes this seemed to restrict life quite considerably. Not all participation requires money, of course. Voluntary work, for example, was an important means of being part of something, doing things and meeting people for this same young woman who wanted to go to cafés. The creation of alternative forms of activity was attempted.

## Discussion

In summary, depending on the person in question, there were different kinds of Oulus: negative Oulus, Oulus of opportunities, Oulus of social relations, lonely Oulus, etc. As Pile (1996, 14) states, people's behavior lies at the intersection of personal geographies and the general world-view. Exclusion from the statistics (see Myrskylä 2012) is substantially different from the exclusion (if we are to use *that* much criticized word) observed in this research amongst the most vulnerable young people; beyond the most "normal" relationships with other people, out of reach of close neighbors and friends, closed out from the most basic activities of everyday life with other people.

It is still worth bearing in mind that not all of those interviewed in this study had the kind of hazy feelings of belonging described in this article. However, even though young people reported that they had people around them, places to go, and were happy with their social lives, it was very typical to belong to many things simultaneously. And herein lies the problem, namely that when it seemed to be all right for some people, for others it felt problematic, especially in difficult life situations where the (lack of) close social networks played an important role.

Referring to the questions and acute public discussion that arose during the campaign against the prevention of social exclusion by the Finnish president Sauli Niinistö during the fall of 2012, and the publication prepared by the working group (Ihan tavallisia asioita 2012; Apunen 2012; Rigatelli 2012; Kukkala 2012a; Kukkala 2012b; Rydman 2012; Laine & Hakko 2012; Relander 2012; YLE 2012; Epätavallisia asioita 2012), the evidence of this research from Oulu suggests how merely the lack of normal things done *together*, spending time with other people, having fun with friends, belonging somewhere, someplace, to someone, was missing from the lives of those young people who felt themselves the most "lost and lonely". The situation was of course not like that amongst all of those interviewed. For some of them the "biggest problem" seemed to be the unemployment itself, as social relations, family life, education, etc., seemed to be in order. It is not as if all their problems (alcoholism, unemployment, mental health problems, etc.) would get solved simply by "baking buns together", as some of the critics of seem to think. Real help for those in need of it must be available, and when treating problems of unemployment itself some other means will definitely be needed. However, in the light of socio-geographical thinking about the meaning of all encompassing experiences of others (Schutz 2007; Karjalainen 1997; 2004; Rodaway 1994; Relph 1986) and the results of this research, a reminder of the importance of everyone's everyday social relations and responsibilities, the importance of spending time together, should not be in a way diminished. In particular, the precautionary effects of this kind of action should be considered important, in line with this present research as well. Hopefully, "the real political decisions" which address unemployment itself as well as

preventing “exclusion” will be such that they will make the possibilities better for actualizing the “normal things” in people’s everyday life.

*Miia: “I have two friends in Oulu. They are almost my neighbours. Earlier I used to meet them almost every day but now they are both working so we rarely meet anymore. Then I try to do something alone 24/7.*

## Conclusion

The feeling of belonging and the sense of place amongst the young unemployed and workshop participants in Oulu, Finland, were briefly examined in this article. The feeling of belonging and the sense of place were noted to be rather varied amongst those interviewed. The postmodern way of belonging simultaneously to many communities, or not belonging much at all, was seen as typical.

Only the feeling of belonging and the sense of place amongst unemployed young people and workshop participants in the City of Oulu were discussed in this article. Many other important topics talked about in the interviews were not discussed here. However, the feeling of belonging and the sense of place can be seen as such far-reaching subjects that they have an effect on many aspects of a person’s life, and that is why it is particularly important to pay special attention to them. For example, building one’s identity based on these kinds of feelings of belonging and senses of places can be seen as being somewhat problematic in the middle of the confusing lives some of those interviewed lived. Who to be, where to belong and how? Also, what is to be done with the whole of one’s life? Further issues about the lives of these young will be analyzed more deeply in the forthcoming dissertation.

I will conclude this article with a quotation from one interview. The question asked was what a good life would be like:

*Reetta: “To have a family and your close people, to stay healthy and. ... To have a job you like and ... Balanced ... You can’t live without your close people ... No matter how healthy and hard working you are if you don’t have any close people around you, you won’t get anything out of it.”*

## References

- Aapola, S. & Ketokivi, K. (2005) Johdanto: Aikuistumisen ehdot 2000-luvun yhteiskunnassa. In S. Aapola & K. Ketokivi (toim.) Polkuja ja poikkeamia – aikuisuutta etsimässä. Helsinki: Nuorisotutkimusseura.
- Apunen, M. (2012) Sedällä on asiaa. Helsingin Sanomat 11.9.2012. [online]. <URL: <http://www.hs.fi/paakirjoitukset/Sed%C3%A4ll%C3%A4+on+asiaa/a1347246551880>>. Viewed 12.9.2012.
- Beck, U. (1999) Mitä globalisaatio on? Tampere: Vastapaino.
- Berger, P., L. & Luckmann, T. (1994) Todellisuuden sosiaalinen rakentuminen. Helsinki: Gaudeamus.
- Burr, V. (2003) Social constructionism. London: Routledge.
- Buttimer, A. (1980) Home, Reach and the Sense of Place. In Buttimer, A. & D. Seaman (eds.) The Human Experience of Space and Place. London: Croom Helm.
- Epätavallisia asioita. (2012). [online]. <URL: <http://epatavallisia.fi/>> Viewed 26.9.2012.
- Gibson, E. (1978) Understanding the Subjective Meaning of Places. In D. Ley & M. Samuels (eds.) Humanistic Geography: Prospects and Problems. London: Croom Helm.

- Haarni, T., Karvinen, M., Koskela, H. & S. Tani. (1997) Johdatus nykymaantieteeseen. In Haarni, T., Karvinen, M., Koskela, H. & S. Tani (eds.) *Tila, paikka ja maisema. Tutkimusretkiä uuteen maantieteeseen*. Tampere: Vastapaino.
- Hammer, T. (2000) Mental Health and Social Exclusion Among Unemployed Youth in Scandinavia. A Comparative Study. *International Journal of Social Welfare* 9, 53–63.
- Hammer, T. (1993) Unemployment and Mental Health Among Young People: a Longitudinal Study. *Journal of Adolescence* 16, 407–420.
- Harrikari, T. (2012) Nuorten syrjäytyminen – normikysymys? Apropos 15.2.2012. [online]. <URL: <http://www.aka.fi/fi/Apropos/Blogit/Nuorten-syrjaytyminen--normikysymys/>> Viewed 21.2.2012.
- Heikkilä, K. (2011) Jäädä vai lähteä. In E. Jokinen, J. Könönen, J. Venäläinen. & J. Vähämäki (eds.) *"Yrittäkää edes!" Prekarisaatio Pohjois-Karjalassa*. Helsinki: Tutkijaliitto.
- Helne, T. (2002) *Syrjäytymisen yhteiskunta*. Helsinki: Stakes.
- Helne, T., Hänninen, S., & J. Karjalainen. (2004) Johdanto. Sisään, mutta mihin ja miten? – Kysymyksiä yhteisyydestä. In S. Hänninen & J. Karjalainen (eds.) *Seis yhteiskunta – tahdon sisään!* Jyväskylä: Minerva.
- Ihan tavallisia asioita. (2012). [online]. <URL: <http://www.tavallisia.fi/>> Viewed 7.9.2012.
- Jallinoja, R. (1995) Sosiologiaa postmodernisuudesta: Zygmunt Bauman. In K. Rahkonen (ed.) *Sosiologisen teorian uusimmat virtaukset*. Helsinki: Gaudeamus.
- Jeffrey, C. (2009) *Geographies of Children and Youth 1: Eroding Maps of Life*. *Progress in Human Geography* 11 (16), 1–10.
- Johnston, R., Gregory, J., D., Pratt, G. & M. Watts (2002) *The Dictionary of Human Geography*. Oxford: Blackwell.
- Jokinen, E. (2005) *Aikuisten arki*. Helsinki: Gaudeamus.
- Julkunen, I. & Carle, J. (1998) The Nordic Study on Youth Unemployment. In I. Julkunen & J. Carle (eds.) *Young and Unemployed in Scandinavia: A Nordic Comparative Study*. Copenhagen: Nordic Council of Ministers.
- Karjalainen, P. T. (1997) Aika, paikka ja muistin maantiede. In T. Haarni, M. Karvinen, H. Koskela. & S. Tani (eds.) *Tila, paikka ja maisema. Tutkimusretkiä uuteen maantieteeseen*. Tampere: Vastapaino.
- Karjalainen, P. T. (2004) Ympäristö ulkoa ja sisältä. In R. Mäntysalo (ed.) *Paikan heijastuksia: ihmisen ympäristösuhteen tutkimus ja representaation käsite*. Jyväskylä: Atena.
- Karjalainen, P. T. (2008) Paikka, aika ja elämänkuva. In A. Haapala. & V. Kaukio (eds.) *Ympäristö täynnä tarinoita: kirjoituksia ympäristön kuvien ja kertomusten kysymyksistä*. Kuopio: Unipress.
- Kojo, M. (2010) Laajentunut nykyisyys: nuorten tulevaisuuteen suuntautuminen työn marginaalissa. *Nuorisotutkimus* 2/2010.
- Kortteinen M. & Tuomikoski, H. (1998) *Työtön. Tutkimus pitkäaikaistyöttömien selviytymisestä*. Helsinki: Tammi.
- Kukkala, E. (2012a) Miksi Apusen Matti pelkää pikkutyttöjä? Uusi Suomi 11.9.2012. [online]. <URL: <http://panterin.puheenvuoro.uusisuomi.fi/116785-miksi-apusen-matti-pelkaa-pikkutyttöjä>>. Viewed 12.9.2012.
- Kukkala, E. (2012b) Niinistön käsitys syrjäytymisestä on pelottavan naiivi. Panterin purema 7.9.2012. [online] <URL: <http://panterin.blogspot.fi/2012/09/niiniston-kasitys-syrjaytymisesta-on.html>>. Viewed 12.9.2012.
- Kukkonen, P. (2007) Nostalgian semiosis. Keveyden ja painon dialogia. In R. Rossi & S. Seutu (eds.) *Nostalgia: kirjoituksia kaipuusta, ikävästä ja muistista*. Helsinki: Suomalaisen Kirjallisuuden Seura.
- Kuusisto-Arponen, A-K. & Tani, S. (2009) Hengailun maantiede: arjen kaupunki nuorten olemisen tilana. *Alue ja ympäristö* 38 (1), 51–58.
- Laine, A. & H. Hakko. (2012) Vihreiden nuorten puheenjohtajat: presidentin työryhmä tarjoaa syrjäytymisen ratkaisuksi keskiluokan puuhakirjaa. Vihreiden nuorten ja opiskelijoiden liitto 7.9.2012. [online]. <URL: <http://www.vino.fi/kannanotot-ja-tiedotteet/574-vihreiden->

- nuorten-puheenjohtajat-presidentin-tyoryhma-tarjoaa-syrjaytymisen-ratkaisuksi-keskiluokan-puuhakirjaa>. Viewed 12.9.2012.
- Luoto, I. (2008) Paikan tekstit ja niiden henki: johdatus geosemiotiikkaan – matkakertomus paikan kulttuuriseen ytimeen. Oulu: Oulun yliopisto.
- Maffesoli, M. (1996) *The Time of the Tribes. The Decline of Individualism in Mass Society*. London: Sage.
- Ministry of Education and Culture. (2012) Youth workshop activities for young people. [online]. <URL: [http://www.minedu.fi/OPM/Nuoriso/nuorisotyoen\\_kohteet\\_ja\\_rahoitus/tyoepajat/?lang=en](http://www.minedu.fi/OPM/Nuoriso/nuorisotyoen_kohteet_ja_rahoitus/tyoepajat/?lang=en)>. Viewed 14.11.2012
- Myrskylä, P. (2012) Hukassa – keitä ovat syrjäytyneet nuoret? EVA-analyysi no 19. [online]. <URL: <http://www.eva.fi/wp-content/uploads/2012/02/Syrjaytyminen.pdf>>. Viewed 2.2.2012.
- Panelli, R. (2009) Social Geography. In R. Kitchin & N. Thrift (eds.) *International Encyclopedia of Human Geography*. Amsterdam: Elsevier.
- Pile, S. (1996) *The Body and the City: Psychoanalysis, Space and Subjectivity*. London: Routledge.
- Peet, R. (1998) *Modern geographical thought*. Oxford: Blackwell.
- Raitanen, M. (2005) Aikuistuminen. Uusi vaihe elämässä vai uusi elämä vaiheessa. In A. Sankari & J. Jyrkämä (eds.) *Lapsuudesta vanhuuteen. Iän sosiologiaa*. Tampere: Vastapaino.
- Relph, E. (1986) *Place and Placelessness*. London: Pion.
- Relander, J. (2012) Syrjäytyminen Mäntyniemen silmin. *Kymen Sanomat* 9.9.2012. [online]. <URL: <http://www.kymensanomat.fi/Mielipide---Kolumnit/2012/09/09/Syrj%C3%A4ytyminen+M%C3%A4ntyniemen+silmin/2012314061706/68>>. Viewed 14.9.2012.
- Rigatelli, S. (2012) Niinistön nettikampanja närkästyttää nuoria. *YLE Uutiset* 11.9.2012. [online]. <URL: [http://yle.fi/uutiset/niiniston\\_nettikampanja\\_narkastytaa\\_nuoria/6257299](http://yle.fi/uutiset/niiniston_nettikampanja_narkastytaa_nuoria/6257299)>. Viewed 14.9.2012.
- Rodaway, P. (1994) *Sensuous Geographies: Body, Sense and Place*. London: Routledge.
- Rydman, V. (2012) Kovat vasemmistoarvot. *Uusi Suomi* 12.9.2012. [online]. <URL: <http://willerydman.puheenvuoro.uusisuomi.fi/116803-kovat-vasemmistoarvot>>. Viewed 12.9.2012.
- Salasuo, M. (2006) *Atomisoitunut sukupolvi*. Helsinki: Helsingin kaupungin tietokeskus.
- Schutz, A. (2007) Sosiaalisen maailman merkityksessä rakentuminen: johdatus ymmärtävään sosiologiaan. Tampere: Vastapaino.
- Shildrick, T. & MacDonald, R. (2007) Biographies of Exclusion: Poor Work and Poor Transitions. *International Journal of Lifelong Education* 26 (5), 589–604.
- Sulkunen, P. (1995) Orgioiden aika: Michel Maffesolin postmodernismi. In K. Rahkonen (ed.) *Sosiologisen teorian uusimmat virtaukset* Helsinki: Gaudeamus.
- Sulkunen, P. (1995) Esipuhe. In M. Maffesoli (1995) *Maailman mieli. Yhteisöllisen tyylin muodoista*. Helsinki: Gaudeamus.
- Suoninen, E. (2011) Päivittäinen vuorovaikutus. In E. Suoninen, A-M. Pirttilä-Backman, A. R. Lahikainen & M. Ahokas (ed.) *Arjen sosiaalipsykologia*. Helsinki: WSOYpro Oy.
- Suutari, M. (2002) Nuorten sosiaaliset verkostot palkkatyön marginaalissa. Helsinki: Nuorisotutkimusverkosto.
- Takkunen, H., Takkunen, U.-M. & Heikkuri, M. (2007) ”Ei vois vähemmän kiinnostaa”. Oppimisen mahdollisuudet Youthbuilding-ohjelmassa. In T. Hoikkala & A. Sell (eds.) *Nuorisotyötä on tehtävä. Menetelmien perustat, rajat ja mahdollisuudet*. Helsinki: Nuorisotutkimusverkosto/Nuorisotutkimusseura.
- Tuan, Y.-F. (1997) *Space and Place. The Perspective of Experience*. Minneapolis: University of Minnesota Press.
- Tyler, D., Cuervo, H. & Wyn, J. (2011) Researching Youth Transitions. In S. Beadle, R. Holdsworth & J. Wyn. (eds.) *For We Are Young And...? Young People in a Time of Uncertainty*. Melbourne: Melbourne University Press.
- Vuolteenaho, J. (2001) *Työn lopun kaupunki. Arjen maantiede, työttömyys ja kulttuurinen muutos*. Oulu: Oulu University Press.



- Woodman, D. (2011) Young People And the Future: Multiple Temporal Orientations Shaped in Interaction with Significant Others. *Young* 19 (2), 111–128.
- Woodman, D. & Wyn, J. (2012) Youth Research in a Changing World. In S. Beadle, R. Holdsworth & J. Wyn (eds.) *For We Are Young And...? Young People in a Time of Uncertainty*. Melbourne: Melbourne University Press.
- Wrede-Jäntti, M. (2010) Pengarna eller livet? En kvalitativ och longitudinell studie om longtidsarbetslösa unga i ett aktörsperspektiv. [online]. <URL: <http://www.thl.fi/thl-client/pdfs/836e3eda-87c1-429a-9ac4-0748aa44b03c>>. Viewed 18.5.2010.
- Wright, J. K. (1947) *Terrae Incognitae: The Place of the Imagination in Geography*. *Annals of the Association of American Geographers* 37 (1), 1–15.
- YLE (2012) Pressiklubi 14.9.2012. Ihan tavallinen syrjäytymiskeskustelu. [online]. <URL: <http://areena.yle.fi/tv/1634344>>. Viewed 16.9.2012.
- Åkerblad, L. (2011) Prekaari työmarkkinatilanne ja toimijuus. In E. Jokinen, J. Könönen, J. Venäläinen & J. Vähämäki. (eds.) *"Yrittäkää edes!" Prekarisaatio Pohjois-Karjalassa*. Helsinki: Tutkijaliitto.

---

---

# Nuorten aikuisten taloudellinen hyvinvointi ja työllisyystilanne taloudellisen epävarmuuden aikoina Suomessa<sup>9</sup>

**Mette Ranta**

Jyväskylän yliopisto  
Helsingin yliopisto

---

## Abstrakti

Huoli nuorten aikuisten taloudellisesta hyvinvoinnista, joka sisältää vakaan taloudellisen tilanteen, alhaisen velkatason ja korkean tyytyväisyyden tason omaa henkilökohtaista taloudellista tilannetta kohtaan, on lähivuosina saavuttanut suurta kiinnostusta tieteellisessä ja julkisessa keskustelussa. Taloudellisella tilanteella ja työllisyystilanteella on merkittävä vaikutus nuorten aikuisten hyvinvoinnin tasoon ja elämänhallintaan. Tässä artikkelissa tarkastellaan kuinka nykyiset rakenteelliset muutokset työelämässä ja epävarmat työmarkkinat yhteiskunnan epävakaassa taloudellisessa tilanteessa haastavat nuorten aikuisten elämänsä siirtymän onnistumista jatkokoulutuksesta kohti työelämää. Nuorten aikuisten on alati hallittava ympäröiviä muuttuvia olosuhteita, siedettävä epävarmuutta ja tehtävä lukuisia tärkeitä päätöksiä koskien tähän elämänvaiheeseen lukeutuvia tärkeitä kehitystehtäviä. Nuoruuden siirtymävaiheessa muutokset usein nivoutuvat yhteen, niitä lykätään ajassa eteenpäin ja niissä on merkittävästi vaihtelua yksilöiden välillä. Nuoret aikuiset aktiivisina toimijoina käyttävät erilaisia resursseja, jotka edistävät onnistunutta siirtymää työelämään ja aikuisuuteen, taloudellista itsenäisyyttä, subjektiivista hyvinvointia ja elämäntyytyväisyyttä.

Avainsanat: nuoret aikuiset, taloudellinen tilanne, hyvinvointi, työelämä, siirtymä

## Johdanto

Useimmissa yhteiskunnissa kehityspsykologinen elämäntietä noudattaa tiettyjä ennakoitavissa olevia polkuja ja sitä säättää vuorovaikutus fyysisen kypsyiden, yksilöllisen toimijuuden ja tavoitteiden sekä sosiaalisten ja kulttuuristen arvojen ja vaatimusten välillä (Brandstädter 1989; Bronfenbrenner 1977). Tässä artikkelissa pyrin tuomaan esille tietoja suomalaisten nuorten aikuisten taloudellisesta tilanteesta siten, että keskiössä on heidän oma yksilöllinen kehityspsykologisen elämänsä vaihe muutoksineen ja siirtymineen. Huomio suunnataan kuitenkin myös vallitseviin makroyhteiskunnallisen tilanteen aiheuttamiin

---

<sup>9</sup> Tähän artikkeliin liittyvä englanninkielinen artikkeli (Ranta 2013 "Finnish young adults' financial well-being in times of uncertainty") on julkaistu Tuftnell Pressin julkaisemassa ja Helena Helven ja Karen Evansin toimittamassa teoksessa *Youth and work transitions in changing social landscapes*, joka on ilmestynyt vuoden 2013 keuhällä.

vaikutuksiin yksilöiden päätöksenteossa ja heidän valitsemisissaan elämänpoluissa. Laajemmin voidaan tutkia yhteiskunnallisen tilanteen vaikutuksia yksilöiden ja kotitalouksien hyvinvointiin, työllistymiseen ja taloudelliseen tilanteeseen. Heijastuvatko nyky-Suomen taloudellinen tilanne ja tämän hetkinen globaalitalous yksilöiden taloudelliseen hyvinvointiin? Voiko taloustaantuma vaikuttaa tiettyihin nuoruuden siirtymävaiheiden tapahtumien ajoituksiin, esimerkiksi siten, että heikko taloudellinen tilanne altistaisi lykkäämään siirtymää lapsuuden kodista omaan talouteen ja taloudelliseen itsenäisyyteen huonon työllisyys-tilanteen vuoksi? Nuoret aikuiset kohtaavat nuoruuden siirtymävaiheessa suuria muutoksia omassa henkilökohtaisessa elämässään ja myös ympäröivä yhteiskunta omine muutoksineen tarjoaa tietyn kontekstin kehitykselle. Monet nuoruuden siirtymävaiheen muutoksista liittyvät tavalla tai toisella taloudelliseen asemaan, joka määritellään tässä artikkelissa taloudellisella itsenäisyydellä, toimijuudella (esim. Giddens 2001) ja subjektiivisella taloudellisella elämänhallinnalla (*economic self-efficacy*; Lee & Mortimer 2009). Kun nuoret aikuiset epäonnistuvat vakaan ja tasapainoisen uran saavuttamisessa – puhumattakaan taloudellisesti turvatuksen kotitalouden rakentamisesta – heidän elämänsä voi tuntua kokonaisuudessaan epätasapainoiselta. Taloudellinen asema rakentuu siis rakenteellisista tekijöistä mutta myös oman taloudellisen tilanteen vastuun ottamisesta.

Artikkelin näkökulma on monitieteinen: siinä otetaan huomioon sekä kehityspsykologisen että sosiologisen nuorisotutkimuksen tutkimuskentät mikä näkyy esimerkiksi yhteisillä käsitteillä, kuten toimijuus, *agency*.

## **Nuorten aikuisten taloudellinen tilanne**

Itsenäistymisen kynnyksellä taloudelliset kysymykset tulevat entistä ajankohtaisimmiksi. Aikuistumisen eräs kriteeri onkin perinteisesti ollut yksilön kyky hankkia oma toimeentulo (Kuure 2001, 18). Nuorten aikuisten koulutuksen ja työelämän väliseen elämänvaiheeseen liittyvät kuitenkin olennaisesti epäsäännölliset ja epävarmat tulot sekä lisääntyvä yksilöllistyminen ja siirtymä itsenäiseen asumiseen (Wilska 2004). Henkilökohtaisen taloudellisen tilanteen huonontuessa yleisen taloustaantumana aikana merkitsivät ”kovia aikoja” erityisesti nuorten aikuisten kotitalouksille (Baek & DeVaney 2010; James ym. 2010; Rothwell & Han 2010). Tämä tarkoittaa työmarkkinoiden rakenteellisia muutoksia ja epätasapainoa epäsäännöllisine ja osa-aikaisine työmahdollisuuksineen. Tutkimusten mukaan taloudellinen taantuma vaikuttaa negatiivisimmin alhaisen tulotason kotitalouksiin niiden ollessa taloudellisesti haavoittuvaisia jopa pientenkin suhdannevaihteluiden kohdalla (Gesthuizen & Scheepers 2010; Rothwell & Han 2010). 1990-luvun alun taloudellinen lama ja hyvinvointivaltiossa tapahtuneet lyhytaikaiset muutokset vaikuttivat nuorten aikuisten kokonaistuloihin ja kulutukseen dramaattisesti lyhyellä aikavälillä. Ne eivät kuitenkaan saaneet aikaiseksi merkittäviä muutoksia tämän ikäryhmän taloudellisessa asemassa (Wilska 1999; Ylitalo 2009). Yleisesti ottaen yksilöt hallitsevat elämänsä eri vaiheissa ja siirtymissä suurempiakin yhteiskunnallisia talouden jännitteitä ilman pitkäaikaista vahinkoa ja selviävät yhteiskunnallisista ja yksilöllisistä kriiseistä eri tavoin (Roberts 2001).

Eräs tärkeä elämänhallintaan kuuluva osa-alue on niin kutsuttu taloudellinen kyvykkyys tai voimavarojen hallinta (*resource management*), joka ”yksinkertaisimmillaan tarkoittaa tulojen tasapainoista kohdentamista kulutukseen” (Raijas & Leskinen 28.12.2005). Tämä merkitsee sitä, että yksilöllistä omaa maksukykyä on tietoisesti verrattava suhteessa valittuihin tavoitteisiin sekä tarpeiden ja halujen tyydytykseen: paljonko voimavaroja tarvitaan tiettyyn kulutukseen, täytyykö niitä hankkia muista lähteistä ja mikä on kulutustapahtuman kustannus-hyöty suhde? Yksinkertaisesti nähtynä tarpeet suhteessa mahdollisuuksiin määrittävät taloudellisen hyvinvoinnin tason (Soinivaara 2007, 21).

Nuoret aikuiset osaavat yleensä muokata kulutustaan sopivaksi samalla verraten omaa kulutustasoaan muihin (Roberts ym. 2003, 74). Taloudelliset rajoitteet ja puutteet

taloudellisissa voimavaroissa, käytännössä rahamäärässä, todennäköisesti rajaavat nuoren kuluttajan vapautta ja estävät kulutusprosessin toteutumista halutulla tavalla, olettaen, että yksilö ei muuta alkuperäisiä tarpeitaan ja halujaan. Yksilön taloudellinen tilanne määrittelee siten kulutuksen laadun ja suuruuden ja taloudellisen hyvinvoinnin tason.

Viimeaikaiset kulutusyhteiskunnassa tapahtuneet muutokset ovat muuttaneet kulutuskäyttäytymiseen liittyvää sosialisaatioprosessia ja nuorten aikuisten kulutukseen liittyviä asenteita ja osaamista. Jatkuvasti kasvaneet kulutusnormien vaatimukset ja materialismin nousu muuttavat näitä prosesseja haastavaan suuntaan (Lachance & Choquette-Bernier 2004; West ym. 2006). Nuorilla aikuisilla saattaa ilmetä vaikeuksia heidän omaksuessaan uuden roolin itsenäisinä kuluttajina samalla kun he nauttivat vapaudesta kulutuskokemuksissaan ja omassa yksilöllisessä päätöksenteossaan (Noble, Haytko & Phillips 2008, 620). He ovat kuitenkin tietoisia näiden taitojen tärkeydestä. Lachance ja Choquette-Bernierin tutkimuksen mukaan (2004, 433, 438–439) yksilöt usein oppivat tähän liittyviä taitoja vanhemmiltaan ja oppimalla omista virheistään.

### **Siirtymät, pitkittynyt nuoruus ja taloudellinen itsenäisyys: rakenteelliset tekijät**

Nykyään nuoret aikuiset kohtaavat aikuisuuden elämänvaiheen täyttäessään kaksikymmentä vuotta. Tämä on ajanjakso, jolloin tapahtuu useita demograafisia, sosiokulttuurisia ja sosioekonomisia muutoksia nopealla aikataululla ja samanaikaisesti (ks. esim. Billari 2001). Tälle ajanjaksolle tyypillistä on henkilökohtaisen sekä taloudellisen itsenäisyyden omaksuminen, urakehitys ja sosiaalisten kontekstien valitseminen (Grob 2001, 16679). Siirtymät postmodernissa, länsimaisessa yhteiskunnassa eivät ole erityisen vakiintuneita tai institutionalisoituja eivätkä ne usein sisällä muodollisia riittejä mutta ne ovat silti tärkeitä elämänvaiheita (Giddens 1991, 9, 32, 73). Siirtymässä aikuisuuteen nuoren asema tai rooli voi muuttua joko vähitellen tai hyvin konkreettisten muutosten myötä, esimerkiksi nuoren aloittaessa työntöön uudessa työpaikassa (Elder & Johnson 2002; Hagestad 2003; Settersten 2003). Verrattuna esimerkiksi hetkelliseen tapahtumaan (*event*), siirtymävaiheessa yksilön asema tai rooli muuttuu vähitellen.

Siirtymät aikuisuuteen voidaan jakaa kahteen tyyppiin: sisäisiin (*intrinsic*) siirtymiin ja roolisiirtymiin (Grob, 2001). Sisäisellä siirtymällä tarkoitetaan, että yksilö saavuttaa uusia taitoja ja kykyjä itselleen samalla, kun hän omaksuu uuden maailmankatsomuksen. Roolisiirtymä on paljon selkeämpi ja havainnollisempi, sillä se liittyy usein kronologiseen ikään, sosiaalisiin rooleihin ja uuteen asemaan, jota ympäröivä yhteisö määrittelee. Siirtymänä voi siten toimia myös konkreettisempi aseman muutos esimerkiksi nuoren muuttaessa pois kotoa. Joihinkin siirtymiin voi liittyä useampia muutoksia ja valintoja: jokainen valinta vaikuttaa siihen, kuinka siirtymä etenee (Elder & Johnson 2002, 54–55; Hagestad 2003, 135; Settersten 2003, 25.) Siirtymät tarjoavat uusia mahdollisuuksia tulevalle kehitykselle, ellei jostain syystä mahdollisuuksia tulekaan vastaan säännöllisin väliajoin tärkeissä siirtymään liittyvissä elämän osa-alueissa kuten siirtymässä koulutuksesta kohti työelämää tai taloudellisesti haastavina aikoina.

Opiskelujaksot ovat pidentyneet koska viime vuosikymmenien aikana työelämään siirtyminen on kestänyt aiempaa pidempään (Salmela-Aro & Helve 2007). Näin ollen nuoruuden ja aikuisuuden välille on vähitellen kehittynyt uusi ”välivaihe”, niin kutsuttu orastava aikuisuus, *emerging adulthood*. Nuorten kokeillessa ja tutkiessa uusia mahdollisuuksia siirtymää aikuisuuteen lykätään kun keskitytään itseensä ennen täydellistä aikuisuuden omaksumista, johon taas liittyy vastuunottamista, itsenäistä päätöksentekoa ja taloudellista itsenäisyyttä (Arnett 2004; 2006; 21.8.2009). Tällä tavoin nyky-yhteiskunnan nuoret aikuiset eroavat merkittävästi aiemmista sukupolvista, joille siirtymä aikuisuuteen tarkoitti vahvasti siirtymää koulutuksesta työelämään (esim. Elder & Shanahan 2006; France 2007, 61). Sosiologisesti tarkasteltuna nuoruus elämänvaiheena jatkuu pitkälle yli kahdenkymmenen ikävuoden. Niin

kutsuttujen taloudellisen puoliautonomian (*semiautonomy*)<sup>10</sup> tai sosiaalisen puoliriippuvaisuuden (*social semi-dependency*) ajanjaksot ovat jälleen tulleet esille, kun nuoret aikuiset ovat yhä enemmän ja yhä pidempään taloudellisesti riippuvaisia perheistään tai yhteiskunnasta taloudellisen tai sosiaalisen tuen muodossa. Siirtymiä lykätään tai ne koostuvat hajanaisista tai muuttuvista tapahtumajaksoista (Elder & Shanahan 2006; Furlong & Cartmel 2007). Toisaalta tämä lykkääminen ja välivuosien valitseminen vaihtoehtoineen ja vapauksineen on nähty ainoastaan niiden nuorten aikuisten mahdollisuutena, joilla on siihen riittävät sosiaaliset ja taloudelliset resurssit eli sosiaaliset verkostot ja riittävä toimeentulo (emt.).

Furlong ja Cartmel tuovat myös esille, että sosiaaliset muutokset voivat aiheuttaa identiteetin muodostumiseen ja yksilöllistymisen prosessiin vaurioita, koska tulevaisuus nähdään täynnä riskejä ja epävarmuutta. Ne nuoret aikuiset, joilla on pääsy yhteiskunnan tai lähiyhteisön sosiaalisiin ja taloudellisiin resursseihin, todennäköisesti onnistuvat siirtymävaiheen läpikäymisessä, kun taas yksilöt vailla tukea tai verkostoja (perhettä, ystäviä tai yhteisöä) eivät siinä välttämättä onnistu. Tuki nimittäin tarjoaa neuvontaa, opastusta, tukea ja apua, myös taloudellisesti, siirtymän haasteiden aikana ja se usein puuttuu niiltä nuorilta, jotka ovat alttiita epäonnistumaan normatiivisissa kehitysprosesseissa (Wald & Martinez 2003).

Jatkokoulutus, ammatillinen pätevyys ja yhteys työelämään sekä niiden tuomat kyvyt ja olosuhteet tutkitusti johtavat korkeaan taloudelliseen hyvinvointiin mutta ne edellyttävät myös jatkuvuutta ja vakautta (Altschuler ym. 2003). Nykyisissä länsimaisissa teollistuneissa yhteiskunnissa on tapahtunut suuria historiallisia muutoksia viimeisen viidenkymmenen vuoden aikana. Nuoruuden siirtymävaiheita koulutuksesta työelämään ja lapsuuden kodista oman perheen perustamiseen lykätään usein eteenpäin (Arnett 2012). Kehitys kohti aikuisuutta on yhteydessä yksilöllisiin kykyihin ja voimavaroihin, sosiaalisten suhteiden muotoutumiseen ja monimuotoisiin henkilökohtaisiin ja kulttuurisiin identiteetteihin, joita muodostuu myöhäisessä nuoruudessa. Toisaalta nuorten aikuisten sosiaalinen ja kehityspsykologinen kehitys tapahtuu tietyssä kontekstissa, johon sisältyy sekä lähialueeseen liittyvä, institutionaalinen että sosiaalipoliittinen taso mutta myös laajempi sosiaalishistoriallinen ja kulttuurinen konteksti. Yksilöllistä kehitystä ei voi ymmärtää tarkastelemalla yksilöä näistä erillään (Salmela-Aro & Schoon 2009). Rakenteelliset mahdollisuudet ja rajoitukset ovat yhtä lailla tärkeitä sillä ne muokkaavat suoraan ja epäsuoraan niitä tapoja, joilla nuoret aikuiset onnistuvat saavuttamaan omia kehitystehtäviään (Bronfenbrenner 1977; Clausen 1991; Elder & Shanahan 2006; Heinz 1999; Sameroff 2010).

Siirtymän koulutuksesta työelämään ovat tehneet erityisen haasteelliseksi työmarkkinoissa ja taloudessa tapahtuneet muutokset, laajalti levinnyt työttömyys ja haasteelliset yhteiskunnalliset makrotaloudelliset olosuhteet Euroopassa (Buchmann & Kriesi 2011; Furlong & Cartmel 2007; Wald & Martinez 2003). Nuorten aikuisten kohdalla tämä on aiheuttanut vaikeuksia taloudellisen tasapainon ja oman toimeentulon saavuttamisessa – joita molempia on nähty tärkeinä aikuisuuden mittareina. Näissä kehitystehtävissä epäonnistuminen tai niiden saavuttaminen myöhässä aiheuttaa usein muiden siirtymien lykkääntymiseen (Danzinger & Raitner 2010; Heckhausen 1999). Positiivisen kehityksen prosessi alkaa varhain, jo 19 ikävuoden aikana tai jopa niinkin aikaisin kuin 14-vuotiaana, vaikka perheen sosioekonominen tausta on myös huomioitava (Wald & Martinez 2003). Eli nuoruus voidaan nähdä aikuisuuden lähtötasona, kun tehdään päätöksiä koskien myöhempää kehitystä (Crockett & Crouter 1995).

---

<sup>10</sup> Puoliautonomian käsitteellä voidaan tutkia myös muita väestövähemmistöjä kuten eläkeläisiä tai kehitysvammaisia.

Edellä viitattu Buchmann ja Kriesin tuore kansainvälinen katsaus (2011, 492) osoittaa, että siirtymässä koulutuksesta työelämään on havaittavissa kirjavuutta sekä Euroopan maiden välillä että niiden sisällä. Katsauksen mukaan Suomessa siirtymä aikuisuuteen osoittaa skandinaaviselle sosialidemokraattiselle hyvinvointivaltiomallille tyypillistä kaavaa, jossa korostetaan yksilöiden tavoitteita ja joita vahvistaa yksilöllisinä oikeuksina saadut universaalit hyvinvointivaltion oikeudet valtion takaamiin etuihin (ks. myös esim. Esping-Andersen 1990; Furlong & Cartmel 2007). Nämä ominaisuudet tukevat konkreettisesti individualistista päätöksentekoa ja nuorten aikuisten autonomian ja kokeiluhalukkuuden tarvetta esimerkiksi kannustamalla taloudellisesti varhaiseen lapsuuden kodista pois muuttamiseen. Lisäksi julkinen korkeakoulutus on pitkälle kehittyntä, siirtymä työelämään on periaatteessa mutkaton ja työttömyystuet tukevat taloudellista itsenäisyyttä lapsuuden perheestä. Kuitenkin siirtymä jatkokoulutukseen kestää Suomessa pidempään kuin monissa muissa Euroopan maissa, ja Suomen työmarkkinoita leimaavat vahvasti työsopimusten moninaisuus ja valtaisa osa-aikaisten työsuhteiden laajuus. Tämän vuoksi kansainvälisissä vertailuissa konkreettista siirtymää aikuisuuteen on aina peilattava suhteessa kyseiseen yhteiskuntaan. On myös huomioitava kyseisen maan hyvinvointijärjestelmä, sosiaali- ja talouspolitiikka sekä lainsäädäntö, jotka vaikuttavat kansalaisten kokemuksiin globaalista ja kansallisesta taloudellisesta epävarmuudesta ja rakenteellisista muutoksista (Blossfield ym. 2005).

### **Nuoret toimijoina työelämässä: elämänhallinta ja toimijuus**

Valintamahdollisuuksien kasvaessa ja yksilöllistymisen lisääntyessä on nuoruuden siirtymävaihetta alettu pitää yhä enemmän myös stressaavana ajanjaksona. Tutkimisen ja kokeilun elämänvaihetta halutaan siirtää ajassa eteenpäin siten, että aikuisen roolin omaksuminen pitkittyy (Pearlin ym. 1981; Schwartz 2005). Siirtymän kauaskantoiset päätökset on tehtävä nopeasti (du Bois-Reymond & Stauber 2005, 63) ja länsimaaisessa yhteiskunnassa nuorten aikuisten elämäkokemukset, siirtymävaiheessa tapahtuneet yleiset muutokset ja niiden aiheuttamat realistiset riskit ovat selvästi esillä, yksilön sosiaalisesta taustasta tai sukupuolesta riippumatta (Furlong & Cartmel 2007).

Giddens painottaa (1991), että minä-identiteetin refleksiivisen projektin toteutuminen tuottaa ja samalla myös edellyttää yksilöltä sekä kontrollia (*control*) että hallintaa (*mastery*). Tässä mielessä Giddens siis painottaa ihmisluonteen aktiivisuutta ja refleksiivisyyttä. Ihminen ei altistu käyttäytymisessään passiivisesti sellaisten voimien alle, joita hän ei voi ymmärtää tai kontrolloida (Settersten 2003, 30). Hän ei myöskään kohtaa tulevaisuuttaan ainoastaan tulevana tapahtumina vaan organisoi sitä itse (Giddens 1991, 29). Tällaisella toimijalla on kyky olla tietoinen tekemisistään. Kun hän havaitsee modernin sosiaalisen toiminnan refleksiivisyyden ja sen vaikutukset jokapäiväiseen elämään, esille tulevat erilaiset mahdollisuudet muokata sitä aivan uudella tavalla eri vaihtoehtoja punnitsemalla – muistaen kontrollin ja hallinnan vaatimukset. Yksilön on siten ymmärrettävä oman toimintansa tarkoitukset ja seuraukset. Giddens painottaa kiinnostavasti tarkastelussaan juuri modernissa yhteiskunnassa tapahtuvia siirtymävaiheita, esimerkiksi siirtymää nuoruudesta aikuisuuteen.

Aivan erityistä huomionarvoa annetaan luottamukselle<sup>11</sup> ja turvallisuudelle, kun tietyille tilanteille on ominaista epävarmuus ja useiden avointen mahdollisuuksien ja valintojen laaja kirjo. Yksilön täytyy valmistautua irtautumaan menneisyydestään ja olla valmis tarttumaan uusiin toimintoihin. Tästä muodostuu hallinnan tunne, mikä ei olisi mahdollista, mikäli yksilö

---

<sup>11</sup> Luottamus liittyy suoraan ontologisen ja psykologisen turvallisuuden saavuttamiseen. Se suojaa arkisilta ja jokapäiväisen elämän tapahtumilta, joita moderni riskikulttuuri sisältää (Giddens 1991, 3). Luottamus, turvallisuus, riski ja vaara ovat moderniin yhteiskuntaelämään lukeutuvia keskeisiä tekijöitä (emt., 19).

pitäisi kiinni tulevaa pelkäävistä menneisyyden toiminnoistaan. Yksilöllä tulee olla tarve ajatella eteenpäin, ennakoida tulevia mahdollisuuksia suhteessa nykytilanteeseen. Henkilökohtaiset mieltymykset, kyvykkyys sekä ikäspesifiin kehitystehtäviin liittyvä toiminta muokkaavat elämänpolkua. Keskittymällä motivaatioon ja pyrkimällä tehtävien tehokkaaseen suorittamiseen, yksilö kykenee kohtaamaan haastavia elämän- ja päätöksentekotilanteita, mikä nostaa onnistumisen todennäköisyyttä (Eronen, Nurmi & Salmela-Aro 1998; Salmela-Aro & Nurmi 2005). Kun normaalista elämäkerrasta (*normal biography*) on siirrytty valintojen elämänkertaan (*choice biography*), päätöksentekoprosesseista on tullut yhä vaihtelevampia. Yksilöt voivat tehdä päätöksiä täydessä vapaudessa mutta sopeutuen rakenteellisiin ja institutionaalisiin olosuhteisiin, joista heillä on vähän tai ei lainkaan kontrollia (du Bois-Reymond 1995).

Giddens kirjoittaa myös strategisesta elämänsuunnittelusta (*life planning*), jolla hän tarkoittaa juuri refleksiivistä valmistautumista tulevaisuuteen ja kykyä hallita tulevia subjektiivisia riskejä (Giddens 1991, 47, 73, 85.) Nämä riskit ovat sellaisia, joita yksilö itse tunnistaa omasta elämästään (Litmala 1998, 207). Tämän jälkeen tavoitteena on eräänlainen elämänhallinnan tai toisinaan myös tilanteeseen sopeutumisen prosessi, kun yksilö silti säilyttää optimistisen tulevaisuusorientaation. Tyypillinen nuoren tapa reagoida tilanteeseen on pitää lukuisia ovia avoinna ja kerätä erilaisia resursseja eli taloudellisia ja inhimillisiä voimavaroja pärjätäkseen (Fast 5.6.2006). Edellä esitetyllä toimijuuden käsitteellä ei viitata ihmisten intentioihin tiettyä toimintaa kohtaan, vaan heidän pystyvyyteensä, voimaansa, tehdä asioita ja vaikuttaa omaan elämänsuuntaan, kehitykseensä ja tulevaisuuteensa heidän valitessaan itselleen henkilökohtaisia kokemuksia ja sosiaalisia ympäristöjä (Giddens 1984, 1991, 2001). Toisaalta tämä tapahtuu tietyssä sosiaalisessa ja kulttuurisessa kontekstissa ja niiden tarjoamien mahdollisuuksien ja rajoitusten puitteissa sekä ikäsidonnaisessa normatiivisuudessa (Elder & Shanahan 1998; Elder & Johnson 2002; Giddens 1984, 2001; Salmela-Aro & Schoon 2009; Settersten 2003). Ihmisellä on siis kyky toimia toisin ja hän pystyy vaikuttamaan käyttäytymiseensä näiden interventioiden avulla (Giddens 1984, 5–16).

Kuinka toimijuus ja elämänhallinta esiintyvät nuoruuden siirtymävaiheessa? Roolin ja aseman muutosten myötä siirtymä aikuisuuteen merkitsee saapumista uuteen elämänvaiheeseen, mikä edellyttää uusia sopeutumisstrategioita yksilöiltä näiden muutosten keskellä (Buchmann & Kriesi 2011). Toimijuus onkin korostunut erilaisissa elämän siirtymävaiheissa (Elder & Johnson 2002). Nuoruuden ja aikuisuuden välinen siirtymävaihe pakottaa tekemään päätöksiä, mikä yhdistää erilaisia siirtymiä toisiinsa, jotka taas toimivat edellytyksinä aikuisuuteen siirtymisessä (Coles 1995; Eccles, Brown & Templeton 2008; Rindfuss 1991). Esimerkiksi talouden subjektiivisen elämänhallinnan mukaan tavoite menestyä taloudellisissa tavoitteissa toteutuu tavoittelemalla muita siihen liittyviä tavoitteita, esimerkiksi jatkokoulutuksen ja pätevöitymisen kautta (Lee & Mortimer, 2009). Edellä esiteltyyn tukeutuen on lausuttava, että nuoren on oltava siirtymävaiheessaan aktiivinen ja hänen on itse löydettävä oma tiensä. Siirtymävaiheessa paikkaa maailmassa ollaan juuri etsimässä tai sen etsiminen alkaa. On odotettavissa, että yksilö suoriutuu hyvin tietyistä kehitystehtävistä esimerkiksi siirtymävaiheessa jatkokoulutuksesta kohti työelämää, mutta myös asumistilanteeseen ja sosiaalisten suhteiden luomiseen liittyen ja hänen sitoutuessaan ja osallistuessaan yhteiskuntaan kansalaisena.

Taloudellinen riippumattomuus, itsenäisyys ja vapaus korostuvat näissä roolisiirtymässä. Yksilölle suodaan henkilökohtainen, taloudellinen vapaus eli hän pystyy toimimaan itsenäisesti ja tekemään valintoja arkielämässään, mutta ei suinkaan summittaisesti. Esimerkiksi käytettävissä olevat taloudelliset resurssit eli käytännössä rahan määrä säätelee kulutusvalintoja eri vaihtoehtojen välillä. Nuoret pyrkivät ikään kuin hallitsemaan voimavarojaan ja taloudellista tilannettaan olemalla oman elämänsä agentteja, esimerkiksi hankkimalla itselleen palkkatyön. Tarkastelutavassa korostuu tällöin nuorten toimijuus. Taloudellisen tilanteen parantamisen lisäksi työnteolla ja toimeentulolla pyritään myös suojautumaan taloudelliselta ahdingolta. Toisin sanoen nuoret havaitsevat tämän realistisen

riskin olemassaolon ja pyrkivät tavoittelemaan elämänhallintaa sopeutumalla tilanteeseen erilaisin ratkaisuin ja suojelevin mekanismein, esimerkiksi juuri hankkien koulutuksella pätevyyden ja palkkatyön itselleen ja siten turvaamalla itselleen sujuvan siirtymän taloudelliseen itsenäisyyteen.

Usein nuoria voidaan pitääkin tulevaisuusorientoituneesti rationaalisina ja suunnitteluun kykeneväisinä taloudellisina toimijoina.

## **Yhteenveto**

Siitä huolimatta, että tällä nuoruuden ikävaiheella on tietty ikään sidottu normatiivinen luonne, nuorten aikuisten taloudelliset tilanteet vaihtelevat suuresti toisistaan elämäntilanteiden ja erityisesti niiden ominaisuuksien mukaan, jotka määrittävät taloudellista itsenäisyyttä: työllisyys, tulomuodot ja asumistilanne. Siirtymät liittyen koulutukseen, työelämään ja asumistilanteeseen ovat usein myös toisiinsa sidottuja: nuoruudessa useimmiten muutetaan lapsuudenkodista, aloitetaan jatkokoulutus, tutustutaan työelämään ja sosiaaliseen elämään ja sitoudutaan tärkeisiin ihmissuhteisiin. Näissä kaikissa elämänmuutoksissa taloudellisilla tekijöillä on merkittävä asema kun yksilö elämänhallinnan kautta luo itselleen oman taloudellisen aseman. Näin ottaen oma henkilökohtainen toimeentulo on usein nähty itsenäisyyden, aikuisuuden ja elämänhallinnan määrittäjänä. Toisaalta tämä artikkeli pyrkii todistamaan, miten tärkeät historialliset, taloudelliset ja poliittiset olosuhteet muokkaavat elämänkaaren siirtymävaiheita ja kehitystehtäviä (Elder & Johnson 2002). On selvää, että siirtymä aikuisuuteen ja työelämään on muuttunut monin tavoin hyvin standardoimattomaksi. Kun tapahtumia lykätään myöhempään ikään, ne tapahtuvat vaihtelevina ajanjaksoina ja niissä esiintyy merkittävää hajontaa keston suhteen (Brückner & Mayer 2005; Coles 1995).

Vaikka nykyinen työelämä muuttuu yhä joustavammaksi, on työmarkkinoiden tarjottava turvaa ja sosiaalista yhteenkuuluvuuden tunnetta työntekijöilleen – tätä ilmiötä on muun muassa hollantilaisissa tutkimuksissa käsitelty sanalla *flexicurity* (Wilthagen & Tros, 2004). Erityisesti nuoret aikuiset nähdään usein haavoittuvana ryhmänä heidän kohdatessaan korkean työttömyyden ja joustavuuden vaatimusten leimaaman yhteiskunnan, jossa on löydettävä henkilökohtaisen mielenkiinnon mukainen ja kykyihin sopiva työpaikka. Vaikka suurin osa nuorista aikuisista kohtaa tämän elämänvaiheen ilman vakavia ongelmia (Graber & Brooks-Gunn 1996; Powers, Hauser & Kilner 1989), vaikeuksissa olevat nuoret on huomioitava syrjäytymistä ehkäisevissä tukijärjestelmissä (Wald & Marinez 2003). Lisäksi työelämään siirtymistä ja sosiaaliturvajärjestelmää on kehitettävä tukemaan sujuvaa siirtymävaihetta kohti aikuisuutta (Buchmann & Kriesi 2011).

Nuorten aikuisten taloudelliseen tilanteeseen liittyvä tutkimus antaa sosiaalipoliittisesti tärkeää tietoa nykyisiin yhteiskunnassa vallitseviin keskusteluihin liittyen esimerkiksi opiskelujen rahoittamiseen, nuorisotyöttömyyden rajuun nousuun, niin kutsuttuun syrjäytymiskeskusteluun ja yhteiskunnan taloudellisen tuen rooliin nuorten aikuisten kokonaistuloissa. Kotitalouksien eriarvoisuus ja tuloerot sekä nuorten aikuisten kasvava köyhyys ovat tärkeitä huolenaiheita poliittisesti ja sosiaalisesti.

## **Kirjallisuus**

- Altschuler, D., Stangler, G., Berkley, K. & Burton, L. (2009) Supporting youth in transition to adulthood: Lessons learned from child welfare and juvenile justice. Washington, DC: Center for Juvenile Justice Reform.
- Arnett, J. J. (2004) Emerging adulthood. The winding road from the late teens through the twenties. New York: Oxford University Press.



- Arnett, J. J. (2006) Emerging adulthood in Europe: A response to Bynner. *Journal of Youth Studies* 9 (1), 111–123.
- Arnett, J. J. (2009) Kotisivu. [online]. <<http://www.jeffreyarnett.com/articles.htm>>. Luettu 21.8.2009.
- Arnett J. J. (2012) New horizons in research on emerging and young adulthood. Teoksessa A. Booth, S. L. Brown, N. S. Landale, W. D. Manning & S. M. McHale (toim.) *Early adulthood in a family context. National Symposium on Family Issues*, 2 (5). New York: Springer, 231–244.
- Autio, M. & Paju, P. (toim.) (2005) *Kuluttava nuoruus. Nuorten elinolot -vuosikirja. Nuorisotutkimusverkosto/Nuorisotutkimusseura, julkaisuja 62. Nuorisosiain-neuvottelukunta, Nuora, julkaisuja 32.* Helsinki: Sosiaali- ja terveystalun tutkimus- ja kehittämiskeskus, Stakes.
- Baek, E. & DeVaney, S. A. (2010) How do families manage their economic hardship? *Family Relations* 59, 358–368.
- Billari, F. C. (2001) The analysis of early life courses: Complex descriptions of the transition to adulthood. *Journal of Population Research* 18, 119–142.
- Blossfield, H.-P., Klijzing, E., Mills, M. & Kurz, K. (toim.) (2005) *Globalization, uncertainty and youth in society.* London & New York: Routledge.
- du Bois-Reymond, M. (1995) Future orientations of Dutch youth: The emergence of a choice biography. Teoksessa A. Cavalli & O. Galland (toim.) *Youth in Europe.* London: Pinter, 75–95.
- du Bois-Reymond, M. & Stauber, B. (2005) *Biographical turning points in young people's transitions to work across Europe.* Hants: Ashgate.
- Brandstädter, J. (1989) Personal self-regulation of development: Cross-sequential analyses of development-related control beliefs and emotions. *Developmental Psychology* 25 (1), 96–108.
- Bronfenbrenner, U. (1977) Toward an experimental ecology of human development. *American Psychologist* 32, 513–531.
- Brückner, H. & Mayer, K. U. (2005) De-standardization of the life course: What it might mean? And if it means anything, whether it actually took place? Teoksessa R. Macmillan (toim.) *The structure of the life course: Standardized? Individualized? Differentiated? Advances in Life Course Research* 9. Amsterdam: Elsevier, 27–53.
- Buchmann, M. & Kriesi, I. (2011) Transition to Adulthood in Europe. *Annual Review of Sociology* 37, 481–503.
- Clausen, J. S. (1991) Adolescent competence and the shaping of the life course. *American Journal of Sociology* 96 (4), 805–842.
- Coles, B. (1995) *Youth and social policy.* London: University College London.
- Crockett, L. J. & Crouter, A. C. (1995) Pathways through adolescence: An overview. Teoksessa A. C. Crockett (toim.) *Pathways through adolescence: Individual development in relation to social contexts.* Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates, 1–12.
- Danzinger, S. & Ratner, D. (2010) Labor market outcomes and the transition to adulthood. *Future of Children* 20 (1), 133–157.
- Diener, E., Emmons, Larsen, R. A., Randy, J. & Griffin, S. (1985) The satisfaction with life scale. *Journal of Personality Assessment* 49, 71–75.
- Eccles, J. S., Brown, B. V. & Templeton, J. (2008) A developmental framework for selecting indicators of well-being during the adolescent and young adult years. Teoksessa B. V. Brown (toim.) *Key indicators of child and youth well-being: Completing the picture.* Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates, 197–236.
- Elder, G. H. Jr. & Shanahan, M. J. (1998) The life course and human development. Teoksessa R. Lerner (toim.) *Handbook of Child Psychology. Vol. 1. Theoretical models of human development.* Viides painos. New York: Wiley, 939–991.
- Elder, G. H. Jr. & Johnson, M. K. (2002) The life course and aging: Challenges, lessons, and new directions. Teoksessa R. A. Settersten Jr. (toim.) *Invitation to the life course. Toward new understandings of later life.* Amityville, NY: Baywood Publishing, 49–81.

- Elder, G. H., Jr. & Shanahan, M. J. (2006) The life course and human development. Teoksessa R. Lerner (toim.) *Handbook of Child Psychology*. Vol. 1. Theoretical models of human development. Kuudes painos. New York: Wiley, 665–715.
- Eronen, S., Nurmi, J.-E. & Salmela-Aro, K. (1997) Planning-oriented, avoidance and impulsive social strategies – A person-oriented approach. *Journal of Research in Personality* 31, 34–57.
- Esping-Andersen, G. (1990) *The three worlds of welfare capitalism*. Princeton: Princeton University Press.
- Fast, M. (5.6.2006) *Pätkät(y)ön tulevaisuus? -seminaari*. HR-kehittäjä Maija Fast, Kesko Oyj. Helsingin yliopisto / Tasa-arvoasiain neuvottelukunta (TANE).
- France, A. (2007) *Understanding youth in late modernity*. Buckingham: Open University Press.
- Furlong, A. & Cartmel, F. (2007) *Young people and social change: New perspectives*. Toinen painos. Berkshire: Open University Press.
- Gesthuizen, M. & Scheepers, P. (2010). Economic vulnerability among low-educated Europeans. *Acta Sociologica* 53 (3), 247–268.
- Giddens, A. (1984) *The constitution of society. Outline of the theory of structuration*. Oxford: Basil Blackwell Ltd.
- Giddens, A. (1991) *Modernity and self-identity. Self and society in the late modern age*. Oxford: Blackwell Publishers.
- Giddens, A. (2001) *Sociology*. Neljäs painos. Oxford: Blackwell Publishers.
- Graber, J. A. & Brooks-Gunn, J. (1996) Transitions and turning points: Navigating the passage from childhood through adolescence. *Developmental Psychology* 32 (4), 768–776.
- Grob, A. (2001) *Transition from Youth to Adulthood Across Cultures*. Teoksessa N. J. Smelser & P. B. Baltes (toim.) *International Encyclopedia of the Social & Behavioral Sciences*. Amsterdam: Elsevier, 16678-16682.
- Guerrero, T. J. (2001) *Youth in transition. Housing, employment, social policies and families in France and Spain*. Hampshire: Ashgate.
- Hagestad, G. O. (2003) *Interdependent lives and relationships in changing times: A life-course view of families and aging*. Teoksessa R. A. Settersten Jr. (toim.) *Invitation to the life course. Toward new understandings of later life*. Amityville, NY: Baywood, 135–159.
- Heckhausen, J. (1999) *Developmental regulation in adulthood. Age-normative and sociostructural constraints as adaptive challenges*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Heinz, W. R. (1999) *Introduction: Transitions to employment in a cross-national perspective*. Teoksessa W. R. Heinz (toim.) *From education to work: Cross-national perspectives*. New York: Cambridge University Press, 1–21.
- James, S., Brown, R. B., Goodsell, T. L., Stovall, J. & Flaherty, J. (2010) Adapting to hard times: Family participation patterns in local thrift economies. *Family Relations* 59, 383–395.
- Kuure, T. (toim.) (2001) *Aikuistumisen pullonkaulat. Nuorten elinolot –vuosikirja*. Julkaisuja 16. Helsinki: Nuorisotutkimusverkosto,
- Lachance, M. J. & Choquette-Bernier, N. (2004) College students' consumer competence: A qualitative exploration. *International Journal of Consumer Studies* 28 (5), 433–442.
- Lee, J. C. & Mortimer, J. T. (2009) Family socialization, economic self-efficacy, and the attainment of financial independence in early adulthood. *Longitudinal and Life Course Studies* 1 (1), 45–62.
- Litmala, M. (1998) *Avioehtosopimus ja taloudellinen turvallisuus. Tutkimus avioehtosopimuksen solmimiseen vaikuttavista tekijöistä*. Helsinki: WSOY Lakitieto.
- Myllyniemi, S. (2005) *Nuorisobarometri 2005. Tilasto-osuus*. Teoksessa Wilska, T.-A. (toim.) *Erilaiset ja samanlaiset. Nuorisobarometri 2005*. Nuorisotutkimusverkosto/ Nuorisotutkimusseura, julkaisuja 59. Nuorisoiainneuvottelukunta (NUORA), julkaisuja 31. Helsinki: Opetusministeriö.

- Noble, S. M., Haytko, D. L. & Phillips, J. (2008) What drives college-age Generation Y consumers? *Journal of Business Research* 62 (6), 617–628.
- Pearlin, L. I., Menaghan, E. G., Lieberman, M. A. & Mullan, J. T. (1981) The stress process. *Journal of Health and Social Behavior* 22 (4), 337–356.
- Powers, S. I., Hauser, S. T. & Kilner, L. A. (1989) Adolescent mental health. *American Psychologist* 44, 200–208.
- Raijas, A. & Leskinen, J. (28.12.2005) Kuluttajien taloudelliset kyvyt arvioidaan todellista paremmiksi. *Helsingin Sanomat / Vieraskynä*.
- Raitanen, M. (2001) Itsenäistyminen tietää köyhtymistä. Teoksessa T. Kuure (toim.) *Aikuistumisen pullonkaulat. Nuorten elinolot -vuosikirja*. Julkaisuja 16. Helsinki: Nuorisotutkimusverkosto, 97–108.
- Ranta, M. (2013) Finnish young adults' financial well-being in times of uncertainty. Teoksessa H. Helve. & K. Evans (toim.) *Youth and work transitions in changing social landscapes*. London: Tufnell Press, 56–65.
- Rindfuss, R. R. (1991) The young adult years: Diversity, structural change and fertility. *Demography* 28 (4), 493–512.
- Roberts, K. (2001) Unemployment without social exclusion: Evidence from young people in Eastern Europe. *International Journal of Sociology and Social Policy* 21 (4-6), 118–144.
- Roberts, K., Osadchaya, G. I., Dsuzev, K. V., Gorodyanenko, V. G. & Tholen, J. (2003) Economic conditions, and the family and housing transitions of young adults in Russia and Ukraine. *Journal of Youth Studies* 6 (1), 71–88.
- Rothwell, D. W. & Han, C.-K. (2010) Exploring the relationship between assets and family stress among low-income families. *Family Relations* 59, 396–407.
- Salmela-Aro, K. & Helve, H. (2007) Emerging adulthood in Finland. Teoksessa J. Arnett (toim.) *Routledge International Encyclopedia of Adolescence*. New York: Routledge, Taylor & Francis Group, 289–303.
- Schwartz, S. J., Côté, J. E. & Arnett, J. J. (2005) Identity and agency in emerging adulthood: Two developmental routes in the individualization process. *Youth and Society* 37, 201–229.
- Salmela-Aro, K. & Nurmi, J.-E. (2002) Motivaatio elämänkaaren siirtymissä. Teoksessa K. Salmela-Aro & J.-E. Nurmi (toim.) *Mikä meitä liikuttaa. Modernin motivaatiopsykologian perusteet*. Keuruu: PS-kustannus, 54–66.
- Salmela-Aro, K. & Schoon I. (2009) Youth development in Europe. *Transitions and identities*. *European Psychologist* 14 (4), 372–375.
- Sameroff, A. (2010) A unified theory of development: A dialectic integration of nature and nurture. *Child Development* 81 (1), 6–22.
- Settersten, R. A., Jr. (2003) Propositions and controversies in life-course scholarship. Teoksessa R. A. Settersten Jr. (toim.) *Invitation to the life course. Toward new understandings of later life*. Amityville, NY: Baywood, 15–45.
- Soininvaara, O. (2007) *Vauraus ja aika*. Kustannusosakeyhtiö Teos, Helsinki & Jyväskylä: Gummerus.
- Veenhoven, R. (2004) Subjective measures of well-being. World Institute for Development Economics Research (WIDER). Discussion Paper No. 2004/07. Helsinki: United Nations University (UNU-WIDER).
- Wald, M. & Martinez, T. (2003) Connected by 25: Improving the life chances of the country's most vulnerable 14–24-year-olds. William and Flora Hewlett Foundation Working Paper. Stanford University.
- West, P., Sweeting, H., Young, R. & Robins, M. (2006) A material paradox: Socioeconomic status, young people's disposable income and consumer culture. *Journal of Youth Studies* 9 (4), 437–462.
- Wilska, T.-A. (1999) Survival with dignity? The consumption of young adults during economic depression: A comparative study of Finland and Britain (1990–1994). Publications of the Turku School of Economics and Business Administration Series A-3 (1999). Turku: Turku School of Economics and Business Administration.

- Wilska, T-A. (toim.) (2004) Oman elämänsä yrittäjät? Nuorisobarometri 2004. Nuorisotutkimusverkosto/Nuorisotutkimusseura. Julkaisuja 44. Nuorisoasiainneuvottelukunta (NUORA). Julkaisuja 28. Helsinki: Opetusministeriö.
- Wilska, T-A. (toim.) (2005) Erilaiset ja samanceliset. Nuorisobarometri 2005. Nuorisotutkimusverkosto/Nuorisotutkimusseura. Julkaisuja 59. Nuorisoasiainneuvottelukunta (NUORA). Julkaisuja 31. Helsinki: Opetusministeriö.
- Wilthagen, T. & Tros, F. (2004) The concept of 'flexicurity': A new approach to regulating employment and labour markets. Transfer: European Review of Labour and Research 10, 166.
- Ylitälo, M. (2009) Hyvinvointikatsaus 1/2009. Tilastokeskus. [online]. <URL: [http://www.stat.fi/artikkelit/2009/art\\_2009-03-16\\_003.html?s=0](http://www.stat.fi/artikkelit/2009/art_2009-03-16_003.html?s=0)>. Luettu 15.10.2012.

---

---

# Onko yksikään työllisyyskokeilu onnistunut Suomessa?

**Heikki Räisänen**

Työ- ja elinkeinoministeriö

.....

## Abstrakti

Suomessa ei ole vahvaa perinnettä politiikkakokeilujen harjoittamiseen. Työllisyyspolitiikassa on kuitenkin harjoitettu joitain kokeiluja. Tässä artikkelissa suoritetaan meta-arvio Suomessa toteutettujen keskeisten työllisyyskokeilujen tuloksista. Tutkimuskysymys on, ovatko työllisyyskokeilut onnistuneet tuottamaan työllisyysvaikutuksia. Mukana on erilaisia, keskeisesti työllisyyden edistämisen näkökulmasta toteutettuja kokeiluja 1990-luvulta lähtien. Arvioon sisältyvät seuraavat 10 kokeilua: sosiaaliturvamaksukokeilu, ikääntyneiden matalapalkkatuki, kotitaloustyön verotuki, 6+6 -työaikakokeilu, yksinyrittäjätukikokeilu, työnetsijäkokeilu, työpankkikokeilu, Paltamon työllisyyskokeilu, Sanssi-kortti sekä Imatran nuorten kesätyökokeilu. Kokeilut ryhmitellään aluksi potentiaalisten vaikutusten syntymekanismien perusteella kysyntä-, tarjonta- ja tasapainovaikutuskokeiluihin. Näistä voidaan erottaa vielä suorat ja välilliset vaikutusmekanismit. Kokeilujen tuloksia tarkastellaan ryhmittelemällä kokeilut toimintamekanismin kannalta verotukiin, suoriin tukiin ja kampanjoihin. Kokeilujen tulosten meta-analyysin perusteella näyttää siltä, että kotitaloustyön verotuki on onnistunut tuottamaan jopa melko suuria työllisyysvaikutuksia. Toinen ainakin osittain myönteisiä työllisyysvaikutuksia tuottanut kokeilu oli ikääntyneiden matalapalkkatuki.

Avainsanat: työllisyyskokeilu, meta-arvio, työllisyysvaikutus

## Johdanto: Lähtökohtia

Nykyisessä pääministeri Jyrki Kataisen hallituksen ohjelmassa (s. 46) on maininta: ”Tehdään arvio käynnissä olevien ja jo toteutettujen työllisyyskokeilujen toimivuudesta ja vaikuttavuudesta”. Hallitusohjelman maininta on erityisen haasteellinen käynnissä olevien kokeilujen osalta. Myös joidenkin pienimuotoisten kokeilujen tulosten arviointi on aidosti vaikeaa, koska niistä ei ole tehty arviointitutkimuksia ja seuranta-aineistokin on puutteellista.

Hallitusohjelma ryhmittelee työllisyyskokeilut kahteen osaan: 1) käynnissä oleviin ja 2) jo toteutettuihin. Tämä on lähinnä käytännöllinen tai poliittis-hallinnollinen lähestymistapa.

Mikä sitten on kokeilu? Tyypillisenä piirteenä kokeilulle on ajallisesti rajattu kesto. Työllisyyskokeilun ominaispiirre puolestaan liittyy tavoitteeseen: pyrkimykseen työllisyyden edistämiseen ja/tai työttömyyden vähentämiseen. Kokeilu voidaan periaatteessa toteuttaa eri muodoissa: esimerkiksi hankkeena tai projektina nykyisen lainsäädännön ja mahdollisesti määrärahojenkin puitteissa tai määräaikaisen lainsäädännön avulla. Kokeiluun liittyy olennaisesti myös ajatus tiedon ja kokemusten hankkimisesta pienemmässä mittakaavassa toiminnan mahdollista myöhempää yleistä käyttöön ottoa varten.

Suomessa ajattelutapana kokeiluissa on ollut tyypillisesti se, että tehdään jotain uutta, lisätään tai tehostetaan jotain palvelua. Myös toisenlainen lähestymistapa olisi mahdollinen. Esimerkiksi Britanniassa on toteutettu työllisyyskokeilu, jossa tiettyjä työnhakua tukevia työnhakijoiden ilmoittautumiseen liittyviä työvoimapalveluja vähennettiin koeryhmältä, jotta niiden vaikutus saataisiin selville (Middlemas 2006). Tavoitteena oli resurssien säästäminen ilman, että poistumavirrat työttömyydestä supistuisivat. Päättös oli, että harvemmat ilmoittautumisvälit tai puhelimitse tehtävät ilmoittautumiset hidastivat työllistymistä, joten työttömyysturvan lisäkulut ylittivät kevennetystä palvelusta koituvan hallinnon säästön.

## Potentiaalisten työllisyysvaikutusten jäsentäminen

Kokeilujen potentiaalisten työllisyysvaikutusten tunnistamisessa voi käyttää apuna yksinkertaistettua kehikkoa jäsentämään sitä, kohdistuvatko työllisyysvaikutukset työvoiman kysyntään, tarjontaan vai molempiin, ovatko ne suoria vai erilaisia välillisiä vaikutuksia tai onko muutoksella vaikutuksia työmarkkinoiden tasapainoon (Alatalo, Räisänen & Tiainen 2010; Alatalo & Räisänen 2010). Usein on hyödyllistä lisäksi eritellä tapauskohtaisesti tarkemmin, mitkä hyödyke- ja työmarkkinatilanteet ovat olennaisia vaikutusten kannalta. Toisinaan vaikutukset myös eroavat lyhyellä ja pitkällä aikavälillä.

Oheisessa työllisyysvaikutusten arviointikehikossa voi käydä tarkistuslistan tapaan läpi erilaisia työllisyysvaikutusten ulottuvuuksia, mutta ne myös summautuvat loogisesti yhteen. Mallikehikkoon on numeroitu kukin vaikutustyyppi ja sitä on selostettu tarkemmin alla.

Taulukko 1. Työllisyysvaikutusten arviointikehikko ja työllisyyskokeilujen potentiaalisten vaikutusten pääasiallinen syntymekanismi

	<b>Suorat vaikutukset</b>	<b>Välilliset vaikutukset</b> (esim. kerrannais- / käyttäytymis- tai kasvusysäysvaikutukset)
<b>Työvoiman kysyntävaikutukset:</b> kysynnän määrä tai rakenne muuttuu	1 - paikalliset nuorten työllisyyskokeilut - yksinyrittäjätuki-kokeilu (- kotitaloustyön tuki)	2 - sotu-maksukokeilu - matalapalkkatuki - kotitaloustyön tuki - 6+6 -kokeilu
<b>Työvoiman tarjontavaikutukset:</b> tarjonnan määrä tai rakenne muuttuu	3	4
<b>Työmarkkinoiden tasapainovaikutukset:</b> kysynnän ja tarjonnan yhteensopivuus muuttuu	5 - työetsijäkokeilu - työpankit - Paltamon kokeilu	6 - Sanssi-kortti
<b>Työllisyyden nettovaikutukset</b>	7 (=1 & 3 & 5)	8 (=2 & 4 & 6)

## Kokeilujen vaikutusmekanismien hahmottaminen

Taulukossa 1 on pyritty sijoittamaan keskeiset työllisyyskokeilut työllisyysvaikutusten arviointikehikkoon. Yksi tärkeä havainto on, ettei työmarkkinoiden tarjontapuoleen, toisin sanoen työvoimaan osallistumiseen tai sen rakenteeseen vaikuttavia kokeiluja ole ollut ollenkaan. Kaikki kokeilut näyttävät liittyvän joko työvoiman kysyntä- tai yhteensovituspuoleen. Voidaan kyllä kysyä, olisiko esimerkiksi vajaakuntoisten, maahanmuuttajanaisten, vapautuvien vankien tai vaikkapa romanien työmarkkinoille osallistumista ja osaamista koskevia kokeiluja ollut tarpeen kehittää? Monia muitakin ryhmiä, jossa työvoimaan osallistuminen on alhaista, kuten pienten lasten äidit, voitaisiin kokeilun kautta ja osallistumattomiin vertaamalla koettaa saada enemmän työmarkkinoille. Tarjontapuolen kokeilut näyttävät olevan täydellinen aukko kohta suomalaisessa työvoimapolitiikassa. Tämä ei tietysti tarkoita sitä, ettei muun muassa mainittuihin ryhmiin liittyviä tarjontapuolen toimenpiteitä olisi olemassa.

Verotukien potentiaalinen vaikutusmekanismi toimii etupäässä välillisten kysyntävaikutusten kautta, toisin sanoen työn hintaan vaikuttamalla pyritään välillisesti kasvattamaan kysyntää. Suoria kysyntätoimia olisivat tässä ryhmittelyssä nuoriin kohdistuvat paikalliset kokeilut, joilla pyritään esimerkiksi kampanjanomaisesti lisäämään nuoriin kohdistuvaa työvoiman kysyntää. Myös yksinyrittäjätukikokeilu on suora kysyntätoimi. Koska kotitalous poikkeaa luonteeltaan muista työnantajista, voidaan ajatella sillä olevan jossain määrin myös suoria kysyntävaikutuksia, kun verotuki on ehdollinen tietyn alan työpanoksen kysynnälle. 6+6 -työaika-kokeilussa pyrittiin siirtymään subvention avulla 8 tunnin työpäivästä kahteen 6 tunnin vuoroon, jolloin työnantajalle syntyisi välillisesti myös tarve kasvattaa työvoiman määrää. Sen vuoksi se voidaan ryhmitellä verotukien kanssa samalla tavoin, vaikka mukana on myös yhteensovitukseen kuuluvia elementtejä.

Oikeastaan kaikki muut kokeilut kuuluvat kysynnän ja tarjonnan yhteensovituksen piiriin. Työnetsijäkokeilu, työpankit ja Paltamon työllisyyskokeilu ovat erilaisista toimintamalleista huolimatta lähinnä suoria yhteensovitusvaikutuksia hakevia toimenpiteitä. Sanssi-kortti voidaan ryhmitellä välillisiin yhteensovitusvaikutuksiin. Sanssi-korttihan tekee näkyväksi mahdollisen työllistämistuen, jonka työnantaja voi saada nuoren henkilön palkatessaan. Itse kortin potentiaalinen vaikutusmekanismi liittyy kuitenkin yhteensovitukseen.

Joitain muitakin kokeiluja on ollut 1990–2000-luvulla. Vuorotteluvapaajärjestelmä käynnistyi kokeiluna vuosina 1996–1997 ja muutettiin sitten määräaikaiseksi ja lopulta vakinaistettiin. Vuorotteluvapaasta on tehty joitain tutkimuksia, viimeksi työllisyysvaikutuksia arvioivat Junka, Korkeamäki, Rokkanen ja Uusitalo (2009). Tulosten mukaan vuorottelijoille työllisyysvaikutus seuranta-aikana oli kielteinen, sen sijaan sijaisille myönteinen. Järjestelmän vakinaistamisesta päätettiin vaikutuksia arvioivan tutkimuksen ollessa kesken. Kyse ei tuossa vaiheessa ollut enää aidosta kokeilusta. Arnkil, Karjalainen, Aho, Lahti, Lyytinen ja Spangar (2004) arvioivat yhteispalvelukokeilua, jossa työhallinnon, kuntien ja KELAn palveluja tarjottiin yhteispalvelupisteistä, jotka sittemmin ovat muuttuneet työvoiman palvelukeskuksiksi. Kokeilu koski lähinnä eri viranomaisien palvelujen tarjoamistapaa ja viranomaisyhteistyötä eli se oli lähinnä hallinnollinen.

## Ryhmittelymetodin perusteet: Eri vaikutustyyppien keskeiset ominaisuudet

### Kysyntävaikutukset

#### 1) suorat kysyntävaikutukset

- kuvaa suoraan työnantajien työvoiman kysynnässä näkyvät vaikutukset. Esimerkiksi uusi investointihanke lisää rakennusaikaista työllisyyttä tai työllisyysohjelma lisää siihen valittavien työllisyyttä.

- kuvaa suoraan työnantajien työvoiman kysynnän rakenteeseen kohdentuvat vaikutukset. Esimerkiksi johonkin toimialaan kohdentuva investointiohjelma tai verotuki voi lisätä toimialan työllisyyttä, jos tuotantopanosten hinta alalla muuttuu. Lopputuloksena kysynnän rakenne muuttuu. Rakenteellinen kysyntävaikutus voi olla myös työttömyyteen kohdistuva, esimerkiksi pitkäaikaistyöttömien työllistämistuki muuttaa työvoiman kysynnän rakennetta.

## 2) välilliset kysyntävaikutukset

- kuvaa työnantajien työvoiman kysynnässä ilmeneviä välillisiä vaikutuksia. Esimerkiksi investointihankkeessa ne ovat kasvusysäysvaikutuksia tai toiminnan aikaisia vaikutuksia investoinnin valmistuttua. Esimerkiksi työnantajien sosiaaliturvamaksujen alennus voi välillisesti lisätä työpanoksen kysyntää sen hinnan laskiessa.
- kuvaa välilliset rakenteelliset työnantajien työvoiman kysyntävaikutukset. Esimerkiksi, mihin kasvusysäysvaikutukset investointihankkeessa kohdistuvat ja millaista kysynnän rakenteen muutosta tästä voi seurata.

## Tarjontavaikutukset

### 3) suorat tarjontavaikutukset

- kuvaa suorat työntekijöiden työvoiman tarjontaan kohdistuvat vaikutukset. Esimerkiksi työssä olevien koulutusta lisättäessä, laskee työvoiman tarjonta välittömästi koulutuksen ajaksi ainakin heidän osaltaan.
- kuvaa suorat työvoiman tarjonnan rakenteeseen kohdistuvat vaikutukset. Esimerkiksi teknologia-alan uusi koulutusohjelma voi laskea alan työvoiman tarjontaa koulutuksen aikana (tosin koulutus voi myös houkutelaa uutta työvoimaa alalle).

### 4) välilliset tarjontavaikutukset

- kuvaa välillisesti työvoiman tarjontaan kohdistuvat vaikutukset. Sosiaalietuuksien tai verotuksen muutos voi vaikuttaa kotitalouksien työvoiman tarjontapäätöksiin joko lisäämällä työvoimaan osallistumista tai laskemalla sitä. Esimerkiksi alimpien sosiaalietuuksien verotuksen kiristys voi lisätä työvoiman tarjontaa työnteon muuttuessa suhteellisesti edullisemmaksi. Esimerkiksi yksinhuoltajien kotihoidon tuen korotus voi supistaa työvoiman tarjontaa.
- kuvaa välilliset työvoiman tarjonnan rakenteeseen kohdistuvat vaikutukset. Esimerkiksi matalapalkkaisille suunnattu verotuki voi lisätä näiden työvoimaryhmien työvoiman tarjontaa.

## Tasapainovaikutukset

### 5) suorat tasapainovaikutukset

- kuvaa suorat työvoiman kysynnän ja tarjonnan tasapainoon kohdistuvat vaikutukset. Nämä vaikutukset eivät ole vain kysyntään tai tarjontaan, vaan niiden yhteensopivuuteen vallitsevalla kysynnän ja tarjonnan tasolla kohdistuvia. Esimerkiksi alueellisen tai ammatillisen liikkuvuuden tukeminen (vaikkapa liikkuvuustukea tai ammattisuoja koskeva muutos) voi parantaa tasapainoa ja lisätä työsuhteiden määrää. Tasapainovaikutusten enimmäispotentiaalia voi arvioida avointen työpaikkojen ja työttömien työnhakijoiden määrien avulla.

### 6) välilliset tasapainovaikutukset

- kuvaa välilliset työvoiman kysynnän ja tarjonnan tasapainoon kohdistuvat vaikutukset. Nämä vaikutukset eivät ole vain kysyntään tai tarjontaan, vaan niiden yhteensopivuuteen kohdistuvia. Esimerkiksi työmarkkinainformaation parantuminen tai työnvälitysteknologian kehittyminen voi välillisesti vaikuttaa kysynnän ja tarjonnan parempaan



tasapainoon. Myös työmarkkinoiden ja koulutuksen ennakkoinnin paraneminen voi johtaa myönteisiin välillisiin tasapainovaikutuksiin.

## Nettovaikutukset

### 7) suorat nettovaikutukset

- suorat työllisyyden nettovaikutukset koostuvat välittömistä vaikutuksista kysynnässä, tarjonnassa ja tasapainossa. Nettovaikutusten arvioinnissa on otettava huomioon myös ei-aiottujen sivuvaikutusten laajuus. Sivuvaikutusten päämuodot ovat työmarkkinavuoto (mitä olisi tapahtunut ilmankin politiikkatoimea), syrjäyttämisaikutus (politiikkatoimen kohderyhmään kuuluvat syrjäyttävät esim. rekrytoinnissa muita) ja korvausvaikutus eli substituutio (kohderyhmään kuuluvat korvaavat toisia työntekijöitä ja siten muuta tuotantoa samassa tai kilpailevissa yrityksissä)<sup>12</sup>. Nettovaikutus voidaan pyrkiä arvioimaan määränä ja suhteellisenä vaikutuksena.

### 8) välilliset nettovaikutukset

- välilliset työllisyyden nettovaikutukset koostuvat välillisistä vaikutuksista kysynnässä, tarjonnassa ja tasapainossa. Arvioinnissa on otettava huomioon myös ei-aiottujen sivuvaikutusten laajuus. Nettovaikutus voidaan pyrkiä arvioimaan määränä ja suhteellisenä vaikutuksena.

## **Suorien ja välillisten nettovaikutusten summa muodostaa lopulliset työllisyysvaikutukset.**

## Dynaamiset vaikutukset

Dynaamisilla vaikutuksilla tarkoitetaan erilaisia kannustinvaikutuksia tai muita käyttäytymismuutoksia, jotka vaikuttavat työvoiman kysyntään tai tarjontaan. Dynaamiset vaikutukset voivat olla myös erilaisia kerrannaisvaikutuksia ja työllisyysvaikutukset voivat syntyä pidemmällä aikavälillä talouden dynamiikan ja kasvuvaikutusten kautta. Usein dynaamisten vaikutusten kvantifiointi on erittäin vaikeaa ja edellyttää tutkimuksellista lähestymistapaa. Tällöinkin kuitenkin vaikutusmekanismien tunnistaminen on usein mahdollista perustuen talousteoriaan ja aiemmin tehtyyn empiiriseen tutkimukseen.

## Markkinatilanteen huomioon ottaminen arvioissa

Markkinatilanteella on paljon merkitystä vaikutusten muodostumisessa. Työllisyysvaikutukset riippuvat paitsi työmarkkinoiden toiminnasta ja kireydestä, myös kilpailutilanteesta hyödykemarkkinoilla. Tilanne joillain osamarkkinoilla voi poiketa olennaisesti toisista markkinoista muun muassa rahoituksen saatavuuden, työvoiman tarjontatilanteen, kysynnän suhdanneluonteisuuden, hinnanmuodostuksen erityistekijöiden, harvojen palvelun tuottajien tms. seikkojen vuoksi. Sen takia eri aloilla laadittuja vaikutusarvioita ei voi sellaisenaan siirtää toisille aloille. Esimerkiksi parturi- ja kampaamopalveluiden alv-alennus ei mennyt palvelujen hintoihin saakka kuluttajalle. Ravitsemusalan alv-alennusta taas perusteltiin tämän kokeilun tulosten jälkeen sillä, että markkinatilanne on toisenlainen kuin parturi- ja kampaamoalalla.

---

<sup>12</sup> Syrjäyttämisen- ja korvausvaikutuksen ero on kirjallisuudessa joskus epäselvä. Hämäläinen ja Tuomala (2006) käsittelevät korvausvaikutuksena yritysten sisäistä ja syrjäyttämisenä niiden välistä (tuetun ja muun työllisyyden kautta ilmenevää) vaikutusta. Tässä lähdetään kuitenkin siitä, että erotetaan rekrytoinnissa ja muussa työllisyydessä ilmenevät vaikutukset toisistaan.

## Kokeilujen ryhmittely ja alustavat tulokset

Edellä tarkasteltujen ryhmittelyjen lisäksi kokeilut voidaan ryhmitellä myös niiden sisällöllistä luonnetta ja toimintatapaa ilmentävällä tavoin. Tällä perusteella kokeilut voidaan ryhmitellä ensinnäkin 1) verotukiin, 2) suoriin tukiin ja 3) kampanjoihin. Seuraavassa ryhmitystä ja kokeilujen olemassa olevaa tietopohjaa pyritään jäsentämään eteenpäin. Edellä esitetyn kolmijaon lisäksi kokeilut ryhmitellään toteutuneisiin ja käynnissä oleviin, mikä on olennainen niiden tulosten arvioinnin kannalta. Tosin kaikkia päättäneitäkään kokeiluja ei ole arvioitu. Kuitenkin joitain kokeiluja on arvioitu hyvinkin perusteellisesti ja niistä on myös tutkimustuloksia saatavana.

Taulukko 2. Kokeilujen ryhmittely ja arviointia koskeva tietopohja

Kokeilun tyyppi	Toteutuneet	Käynnissä olevat	Arviointitulos	Julkaisu(t)
verotuki	sotu-maksukokeilu		ei työllisyysvaikutuksia, palkat nousivat vertailualueella nopeammin	useita, VATT ja STM (Korkeamäki – Uusitalo (2005, 2006, 2008), Korkeamäki 2011
	matalapalkkatuki		työllisyysvaikutus n. 2000 henkeä, uudet työpaikat lähes yksinomaan julkisella sektorilla. Yli 40 % uusista työsuhteista syntyi työttömien työllistyessä. Tuki ei siirtynyt palkkoihin eikä voittoihin.	Karikallio- Volk (2009); Suomen matalapalkkatuen kohdentuminen ja työllisyysvaikutukset, TEM
	kotitaloustyön tukikokeilu (yritystukimalli ja verotukimalli)	kotitaloustyön verotuki	työllisyysvaikutus yli 3500 htv:tä eli n. 4600 työpaikkaa (aiemmin n. 4000 työpaikkaa)	K. Niilola, M. Valtakari ja I. Kuosa (2005); Kysyntä-lähtöinen työllistäminen ja kotitalousvähennys, työministeriö Niilola – Valtakari (2006); Kotitalousvähennys kotipalvelumarkkinoiden luojana ja työllisyyden lisääjänä, työministeriö
suora tuki		työpankit	v. 2011 työllistettiin 274 henkeä, joista 67 välitetty muille työnantajille	Valtakunnallinen työpankkikokeilu 2010 (2011), STM; Valtakunnallinen työpankkikokeilu (2012), STM
	yksinyrittäjätuki-kokeilu		rohkaisi rekrytointeihin ja ohjaa vakinaisiin, kokoaikaisiin työsuhteisiin. Ehdotettiin jatkossa järjestettäväksi osana palkkatukea.	Yksinyrittäjätuen vaikuttavuuden ja toimivuuden arviointi, TEM-julkaisu 18/2011
	työnetsijäkokeilu		hallinnollisten tietojen perusteella volyymit jäivät vähäisiksi, kokeilu lopetettiin	ei tiedossa
		Paltamon kokeilu	arviointi kesken. Paltamossa vertailukuntaa vähemmän siirtymiä avoimille työmarkkinoille. Ei vaikutuksia kunnan toimeentulotukimenoihin tai asiakasmääriin	THL:n monivuotinen arviointitutkimus, Paltamon kokeilun väliraportit 1–4 valmistuneet

	6+6 -työaikakokeilu		kokeiluja yrityksissä ja 19 kunnassa v. 1997–1998. Osallistujia 1300 ja 580 työtöntä työllistyi.	Anttila (2005), Jyväskylän yliopisto
kampanjat		Sanssi-kortti	työllisyysvaikutuk-sista ei näyttöä, myönteisiä asennetason vaikutuksia	TEM-julkaisuja/ työ ja yrittäjyys 25/2012
		"Imatran nuorten kesätyö- kokeilu"	kokeilussa mukana olevat yritykset tarjosivat kesätöitä yhdele nuorten kohortille	ei tiedossa, Kehitysyhtiön verkkosivuilla hankkeen arvio

## Verotuet

### Sosiaaliturvamaksukokeilu

Vuoden 2003 alusta työnantajan sosiaaliturvamaksu poistettiin kolmeksi vuodeksi 20:n Pohjois-Lapin ja saaristokuntien alueella toimivilta yrityksiltä. Kokeilun perusteella työnantajamaksut alenivat kokeilualueen yrityksissä 3-6 prosenttiyksikköä. Kokeilu rahoitettiin järjestelmän sisältä, toisin sanoen muiden alueiden yritysten sosiaaliturvamaksuja nostettiin erittäin lievästi. Kokeilun arviointi toteutettiin hyvin huolellisesti ja siitä on raportoitu useissa tutkimuksissa (Korkeamäki & Uusitalo 2005, 2006, 2008; Korkeamäki 2011). Kokeiluasetelma julkaistiin ennen kokeilun alkua. Sen perusajatus oli vertailla mahdollisimman samankaltaisten alueiden samankaltaisia yrityksiä kokeilu- ja vertailualueilla ns. kaltaistettujen parien menetelmällä. Lapin kokeilukuntien vertailukunnat on valittu Kainuusta ja Pohjois-Karjalasta. Saaristokuntien yrityksiä puolestaan verrattiin rannikkokuntien yrityksiin.

Tulosten mukaan kokeilu- ja vertailualueiden työllisyyden muutoksissa ei ollut kokeilun aikana tilastollisesti merkitsevää eroa. Kokeilulla näytti olevan pieni vaikutus kokeilualueen yritysten palkkatasoon, palkat kasvoivat 2 prosenttia vertailualueella nopeammin. Palkkojen nousun vuoksi vain noin puolet työnantajamaksujen alennuksesta alensi työvoimakustannuksia. Kokeilun laajennuttua Kainuuseen suoritettiin vielä arviointi (Korkeamäki 2011) sosiaaliturvamaksuvapautuksen vaikutuksista yritysten työllisyyteen, palkkasummaan, voittoihin ja työntekijöiden tuntipalkkoihin. Tulosten mukaan maksualennus ei aiheuttanut tilastollisesti merkitseviä muutoksia näistä mihinkään.

### Matalapalkkatuki

Vuosina 2006–2010 oli voimassa ikääntyneille kohdennettu matalapalkkatuki. Tuki maksettiin työnantajalle, jolla oli palveluksessaan 900–2000 euron kuukausipalkalla olevia vähintään 54-vuotiaita henkilöitä. Kuukaudessa tuli olla myös työtunteja vähintään 140. Valtiosektori oli rajattu ulos kokeilusta. Kokeilu toteutettiin teknisesti siten, että työnantaja jätti tukea vastaavan määrän palkoista toimitetuista ennakonpidätyksistä suorittamatta verottajalle. Tuen määrä oli 900 euron ylittävästä osuudesta 44 %, kuitenkin enintään 220 euroa (tämä täyttyi 1400 euron palkkatasolla). Tuki alkoi laskea 1600 euron palkasta ylöspäin. Enimmäistuki laski työnantajan sosiaaliturvamaksut yli 20 prosentista noin 5 prosenttiin palkasta.

Arviointitutkimuksen mukaan (Karikallio & Volk 2009) tuki kohdentui voimakkaasti julkiselle sektorille (68 % tukea saaneista). Kolmannes työskenteli sosiaali- ja terveydenhuollon tehtävissä. Yli 80 % tuen saajista oli naisia. Yritykset ovat usein jättäneet tuen hakematta, mikä perustui yrityskyselyn mukaan tietämättömyyteen tuesta. Tuen työllisyysvaikutuksiksi arvioitiin noin 2020 henkeä. Tuen avulla syntyneet uudet työpaikat ovat kuitenkin lähes kokonaan julkisen sektorin töitä. Uusien työsuhteiden osuus kokonaisvaikutuksista on kolmannes, näistä taas noin 40 %:n osuus perustui työttömien työllistymiseen. Ilman

matalapalkkatukea työ olisi päättynyt 1300 työntekijällä. Matalapalkkatuen vaikutukset olivat myönteiset työtuntien määrään, työsuhteiden kestoon ja osa-aikaisten työntekijöiden siirtymiseen kokoaikaisiksi. Matalapalkkatuki ei ole siirtynyt palkkoihin, eikä yritysten voittoihin.

## Kotitaloustyön tuki

Kotitaloustyön tuki alkoi kokeilujaksolla, jossa eri osissa maata oli käytössä joko verotukimalli tukea käyttäville kotitalouksille tai suora yritystuki kotitalouspalvelualan yrityksille. Kokeilun jälkeen koko maahan otettiin käyttöön verotukimalli. Tämän mallin työllisyysvaikutuksia on arvioitu monipuolisesti (Niilola, Valtakari & Kuosa 2005; Niilola & Valtakari 2006).

Kotitalousvähennys kohdistui erityisesti remonttipalveluihin (70 % vähennystä hyödyntäneistä kotitalouksista käytti tätä), siivoustöiden ollessa toinen tärkeä ala (25–30 %). Sen sijaan piha- ja puutarhatöitä sekä hoivapalveluita ja lastenhoitoa käytti kumpaakin vain noin 5–10 prosenttia vähennystä hyödyntäneistä.

Tulosten perusteella kotitalousvähennyksellä on ollut monia hyödyllisiä vaikutuksia: vuonna 2003 vähennyksen piirissä tehtyä työtä oli noin 8000 työpaikan (5400–6700 henkilötyövuoden) verran. Näistä puolen arvioitiin olevan olemassa myös ilman verotukea. Kotisiivouksen markkinat ovat syntyneet verotuen ansiosta. Siivoojista noin 40 % palkattiin työttömistä. Kotitalousvähennyksen kautta syntyneet työpaikat ovat markkinaehtoisia ja pysyviä eivätkä syrjäytä muuta työtä. Myöskään hallinto- tai neuvontaresursseja ei ole tarvittu. Osa pimeästä työstä on saatu virallisen työn piiriin. Yrittäjien arvion mukaan pimeän työn osuus kotitalouspalveluissa aleni 60 %:sta neljäsosaan. Toiminnan kehittymistä vaivaavat työvoiman saatavuus, alhaiset palvelujen hinnat, pimeä työ sekä kehittymättömät markkinat. Vuoden 2004 tilanteessa arvioitiin vähennyksen laskennalliseksi työllisyysvaikutukseksi n. 10 000 henkilötyövuotta (n. 12 100 työpaikkaa), mistä nettomääräistä työllisyyttä olisi 3500 henkilötyövuotta (n. 4600 työpaikkaa). Remonttien osuus nettohenkilötyövuosista oli 84 % ja siivouspalvelujen 14 %, työpaikoista siivouksen osuus oli kuitenkin lähes kaksinkertainen.

## Suorat tuet

### Työpankit

Työpankkikokeilu käynnistyi v. 2009. Nykyinen hallitus laajensi kokeilun valtakunnalliseksi. Samalla toiminnan volyymia pyritään voimakkaasti lisäämään. Kokeilun tavoitteena on lisätä vajaakuntoisten, pitkäaikaistyöttömien ja muiden pitkään työttömänä olleiden henkilöiden työllistymistä avoimille työmarkkinoille. Työpankin ajatuksena on aluksi vuokrata henkilöitä työpankista yrityksille ja edistää heidän työllistymistään näihin yrityksiin. Asiakasyritykselle palvelut ovat maksullisia. Työpankki maksaa työehtosopimusten mukaisen palkan työntekijöilleen. Tukea työllistämiseen saa osatyökykyisen tai yli kuusi kuukautta työttömänä olleen henkilön osalta. Vuonna 2011 työpankkikokeilussa oli työllistetty 274 henkilöä, joista 67 oli välitetty muille työnantajille. Työllistettyjen määrät kasvoivat 40 % vuodesta 2010. Kasvu painottui pitkäaikaistyöttömiin, kun edellisenä vuonna vajaakuntoisten osuus oli suurempi. (Valtakunnallinen työpankkikokeilu 2011, 2012). Tavoitteena on työllistää vuoteen 2015 loppuun mennessä lähes 5000 henkilöä. Tavoitetta toteutetaan uudella Työpooli-palvelulla, jossa asiakasyritystä autetaan löytämään, kouluttamaan ja palkkamaan työvoimaa. Työpankeissa on myös kampanjan piirteitä.

## Yksinyrittäjätukikokeilu

Yksinyrittäjätukikokeilu käynnistettiin kesällä 2007. Sillä tuettiin ensimmäisen työntekijän palkkaamista yritykseen eli se kohdentui mikroyrityksiin. Tuki oli ensimmäisenä vuonna 30 % ja toisena 15 % palkkakuluista. Kokeilu laajentui alun muutamista Itä-Suomen ja Lapin kunnista suureen osaan Suomea vuoden 2010 loppuun mennessä. Erityisesti tuki kohdistui Kaakkois-Suomeen, Lappiin, Pohjois-Savoon ja Pohjois-Karjalaan. Vajaa viidesosa tukea saaneista yrittäjistä piti tukea välttämättömänä ensimmäisen työntekijän palkkaamiselle, vajaata puolta se kannusti palkkaamaan kokoaikaiseen työsuhteeseen. Lopuilla tuella ei ollut vaikutusta. Tuella näytti olevan suurin merkitys jo pitkään yksinyrittäjinä toimineille. Tuen maksatus koettiin hankalaksi. Yli 80 % yrityksistä piti TE-toimiston myöntämää palkkatukea parempana tapana järjestää ensimmäisen työntekijän työllistämistä. (Aaltonen, Heinonen & Luomala 2011).

## Työnetsijäkokeilu

Vuosina 2002–2004 toteutettiin julkisessa työnvälityksessä työnetsijäkokeilua. Siinä vaikeasti työllistyville työhallinnon asiakkaille pyrittiin etsimään avointen työmarkkinoiden työpaikkoja työnetsijöiden avulla. Työnetsijät saivat puolestaan palkkion vähintään kuuden kuukauden kestoisen työn etsimisestä. Kokeilu toteutettiin kahdeksassa suurimmassa työvoima-toimistossa. Kokeilun tarkoitus oli selvittää, voidaanko työnetsijäpalveluilla löytää avoimilta markkinoilta työpaikkoja työnhakijoille, joiden työttömyys joko on pitkittynyt tai uhkaa pitkittyä. Työnetsijäpalvelujen seurantatietojen perusteella kokeiluun osallistui vain muutamia satoja työnhakijoita ja heille löytyi heikosti työpaikkoja avoimilta työmarkkinoilta. Työnetsijäkokeilu oli suunniteltu siten, että työn löytäminen ja palkkion maksu työnetsijälle tuli fiskaalisesti edulliseksi verrattuna työttömyysturvaan. Kohderyhmän työllistyminen ilman erityisiä toimia oli myös erityisen epätodennäköistä. Työnetsijäkokeiluun kohdistui työhallinnossa myös asenteellista vastustusta, kun työnvälitystyötä tekevistä virkailijoista jotkut katsoivat työnetsijöille maksettavan siitä, mitä he tekivät virkatyönä.

## Paltamon kokeilu

Paltamon kunnassa Kainuussa on kokeiltu mallia, jossa työttömänä olleille on tarjottu toimintaa Työvoimatalossa, johon työttömiä on palkattu tukien avulla. Kokeilun tavoitteena oli kunnan toimeentulotukimenojen ja -asiakkaiden vähentyminen. Vertailukunnassa Sonkajärvellä oli siirtymiä avoimille työmarkkinoille Paltamoa enemmän. Paltamon työllistämismallin piirissä olevat suhtautuivat ansiotyöhön muita ryhmiä kriittisemmin. Työllistämismallin tavoite oli siirtää passiivinen sosiaaliturki aktiiviseksi eli työtulojen piti korvata aiemmin saatu sosiaaliturva. Kuitenkin toimeentulotukea maksettiin edelleen Työvoimataloon työllistyneille. Heille maksettiin myös asumistukea. Hanke on siirtänyt työhallinnon tehtäviä jossain määrin TE-toimistolta työvoimatalolle. Kokeilun alkamisella ei ollut vaikutuksia kunnan toimeentulotukimenojen tai -asiakkaiden vähentymiseen. Sonkajärven vertailukunnassa muutokset olivat suurempia. Kokeilua suunniteltaessa ei oltu osattu arvioida, että toimeentulotukea ja asumistukea maksettaisiin vielä Työvoimataloon työllistämisen jälkeenkin. Paltamon kokeilun mittavat arviointitutkimukset ovat edelleen kesken. Ne käsittelevät varsinaisia työllisyysvaikutuksia kuitenkin vain niukasti. (Paltamon työllistämismallin arviointitutkimus. Väliraportti 4, 2012).

## 6+6 -työaikakokeilu

1990-luvulla toteutettiin työaikakokeiluja, joissa oli tavoitteena työntekijöiden työaikojen lyhentäminen ja koneiden, laitteiden ja tilojen käyttöaikojen pidentäminen. Professori Paavo

Seppäsen vuonna 1967 ideoimaa päivävuoromallia alettiin 1990-luvulla kutsua 6+6 -työaikamalliksi. Kokeiluja toteutettiin yrityksissä ja kunnissa. Laajasta julkisuudesta huolimatta kuuden tunnin työvuoroja kokeiltiin vain harvoissa organisaatioissa. Työmarkkinoilla lyhennyksen kompensoiminen palkoissa aiheutti kiistaa. Muutokset työajan pituudessa ja sijoittamisessa edellyttivät myös työn organisointia koskevia muutoksia. Yrityksissä kokeiluista sovittiin paikallisesti, yleensä entinen palkkataso säilyttäen. Työ muuttui intensiivisemmäksi. Kuntasektorilla kokeiluun osallistui 19 kuntaa vuosina 1997–1998. Vakituinen henkilöstö lyhensi työaikaansa ja samalla palkattiin työttömiä työnhakijoita. Palkkataso alentui keskimäärin 7–8 %, kun työaika lyhentyi 20 %. Valtio tuki työttömien palkkaamista 50 %:n osuudella palkkakustannuksista. Kokeiluihin osallistui 1300 työntekijää, ja noin 580 työtöntä työllistyi. Kuntakokeilut toteutettiin etupäässä sosiaali- ja terveystalouksissa. Joissain kunnissa oli tavoitteena myös muutokset palveluaikoihin, mutta ne jäivät vähiin. (Anttila 2005). Työaikakokeilussa oli myös kampanjan piirteitä.

## **Kampanjat**

### **Sanssi-kortti**

Sanssi-kortti otettiin käyttöön vuonna 2010. Sen tarkoituksena on aktivoida nuoria itse hankkimaan työpaikka ja välittää työnantajille tietoa palkkatuesta. Sanssi-kortin käyttöä tuettiin tiedotuskampanjalla. Monipuolisia aineistoja käyttänyt analyysi (Pitkänen, Aho & Syrjä 2012) päättyy pitämään Sanssi-korttia hyvänä keinona saada nuoret nopeasti työelämään. Kortin merkitys on huomion kiinnittämisessä nuorten työllistämiseen. Sanssi-korttiin suhtaudutaan myönteisesti sekä työnantajien että nuorten parissa, mutta nuorten kokemukset vaikutuksista työllistymiseen vaihtelevat. Sanssi-kortin koetaan lisänneen nuorten palkkaamista työharjoittelun jälkeen palkkatuella yrityksiin. Analyysiin sisältyvän rekisteriaineiston perusteella Sanssi-kortti on jonkin verran lisännyt palkkatuen käyttöä, mutta sen työllisyysvaikutuksista ei ole näyttöä.

### **Imatran nuorten kesätyökokeilu**

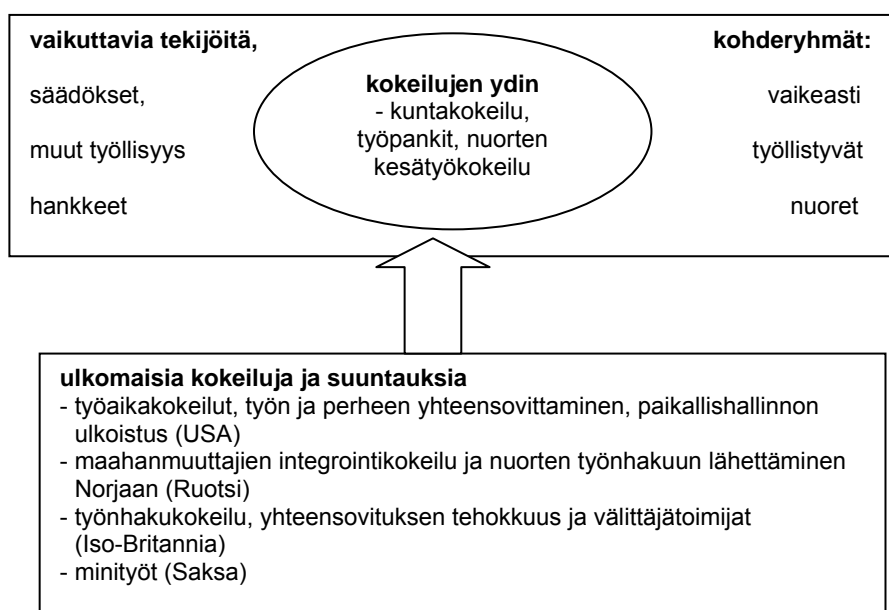
Imatran nuorten kesätyökokeilun tavoitteena oli tarjota vuoden 2012 kesällä kuukaudeksi työtä noin 270:lle v. 1995 syntyneelle nuorelle. Hankkeen taustalla olivat nuorten työttömien ja koulutuksensa keskeyttäneiden korkeat määrät. Nuorille haluttiin tarjota myönteisiä kokemuksia työelämästä. Hanke oli yritysten, kaupungin, kehitysyhtiön, työ- ja elinkeinotoimiston ja muiden nuorten työllistymiseen sitoutuneiden toimijoiden yhteinen. Hankkeeseen oli ilmoittautunut 56 yritystä. Kaikkiaan hankkeen kautta sai työpaikan 232 nuorta, 27 nuorta ei ottanut eri syistä tarjottua työtä vastaan. Työpaikka onnistuttiin Imatran kehitysyhtiön mukaan tarjoamaan jokaiselle sitä haluavalle nuorelle. (Imatran kehitysyhtiö 2012).

## **Trendwiki-signaalien tulosten koonti**

TEM:n hallinnonalalla toimivaan sosiaaliseen mediaan perustuvaan, wikipedia-pohjaiseen TrendWiki-signaalijärjestelmään perustettiin oma projekti työllisyyskokeilujen arviointiin kesäkuussa 2012. Tarkoituksena oli koota täydentävää kvalitatiivista tietoa työllisyyskokeiluista meta-arvion tueksi. Joulukuuhun mennessä TrendWikin käyttäjät olivat liittäneet projektiin sen kuvauksen ja taustadokumentin lisäksi kaikkiaan 19 signaalia. Ne jakautuivat siten, että 4 signaalia liittyi syksyllä 2012 alkaneeseen pitkäaikaistyöttömyyden kuntakokeiluun, 3 työajan lyhennyskokeiluihin ja työn ja perheen tasapainoon USA:ssa, 2 valtakunnalliseen työpankkikokeiluun, 1 paikalliseen nuorten työllisyyskokeiluun, 2 ulkomaisiin työllisyyskokeiluihin, 1 kulttuurialan työllisyyskokeiluun, 1 vertaili USA:n ja

Suomen työmarkkinoita ja työvoimapolitiikkaa, 1 jätelain vaikutuksia kierrätystoiminnassa työllistämiseksi, 1 liittyi paikallishallinnon ulkoistukseen USA:ssa, 1 työvoiman kysynnän ja tarjonnan yhteensovitukseen ja välittäjätoimijoihin Britanniassa, 1 ruotsalaisten nuorten työnhakuun lähettämiseen Norjaan ja 1 Saksan mini-töihin. Kaikki 19 signaalia eivät olleet varsinaisia työllisyyskokeiluja, vaikka TrendWikin käyttäjät olivat ne tähän projektiin linkittäneet.

Projektin tarkkarajaisuus ja suhteellisen lyhyt aika sen toteuttamiseen Trendwikissä (kesäkuun loppu – joulukuun puoliväli) ovat voineet vaikuttaa signaalien tiettyyn satunnaisuuteen. Joka tapauksessa signaaleista voidaan erottaa työllisyyskokeilujen ytimeen kuuluvat asiat: pitkäaikaistyöttömien kuntakokeilu, työpankit sekä nuorten kesätyökokeilu. Tämän ytimen ulkopuolella ovat kotimaiset vaikuttavat tekijät, kuten säädösmuutos (jätelaki) ja työllistämishanke kulttuurialalla. Kansainvälisiä toimintaympäristön kokeilusuuntauksia ovat tässä aineistossa amerikkalaiset työaikakokeilut ja paikallishallinnon ulkoistus, ruotsalainen maahanmuuttajien integrointikokeilu ja nuorten tukeminen työnhakuun Norjaan, brittiläiset työnhakukokeilu ja yhteensovituksen tehokkuutta ja välittäjien roolia kuvaavat innovaatiot sekä Saksan minityöt. Tematiikka voidaan esittää kokeilujen kohderyhmien osalta myös niin, että ajankohtaiset kokeilut kohdistuvat vaikeasti työllistyviin ja nuoriin.



Kuvio 1. Trendwiki-signaalien ryhmittely kotimaisten työllisyyskokeilujen näkökulmasta ajalta kesäkuu–joulukuu 2012

Temaattisina kysymyksinä Trendwiki-signaalit kuvaavat sekä Suomessa että muissa maissa toteutettuja työllisyyskokeiluja ja esittävät niitä koskevia tuloksia. Lisäksi signaalit kuvaavat erilaisia työelämän kehityssuuntia ja työllistämishankkeita. Ajallisena horisonttina signaalit kuvaavat työllisyyskokeiluja vuoden 2012 puolivälistä joulukuulle. Kotimaisten työllisyyskokeilujen tematiikassa ovat esillä olleet pääosin pitkäaikaistyöttömien kuntakokeilu ja työpankit. Esimerkiksi verotuista ei ole Trendwikiin viety yhtään signaalia, tosin siihen liittyviä kokeiluja ei ole ollut käynnissäkään. Ulkomaiset kokeilut ja työllisyyspolitiikan suuntauksat voidaan tiivistää etenkin työnhakuun, nuoriin ja työaikakysymyksiin. Suomalaisessa keskustelussa ei ole ollut oikeastaan ollenkaan työaikakysymyksiä työllisyyskokeilujen kannalta vuonna 2012.

## **Päätelmät – onko yksikään kokeilu onnistunut?**

Tämän tiiviin työllisyyskokeilujen jäsentelyn ja tulosten läpikäynnin perusteella suomalaisten työllisyyskokeilujen suurin ongelma lienee jo niiden valmistelussa. Kokeiluja on vähän ja niistäkin aitoja kokeiluja vain osa. Hyvässä kokeilussa pyritään todella kokeilemaan ja arviointi on rakennettu sisälle jo itse kokeiluasetelmaan. Tässä mielessä onnistuneena työllisyyskokeiluna voidaan pitää Pohjoisen ja saariston sosiaaliturvamaksuvapautuskokeilua. Arviointi suunniteltiin ja toteutettiin huolellisesti.

Kokeilujen ongelmakohtiin liittyy myös ohut kokeilukulttuuri. Esimerkiksi brittiläinen työvoimapalvelujen vaikutuksia selvittävä kokeilu pyrki tarkastelemaan säästömotivaatiolla, onko palveluilla vaikutusta työllistymiseen ja voidaanko ne järjestää kevyemmin. Osoittautui, että työllistyminen hidastui kun työnhakijoiden työnhakua koskevia palveluja ja vaatimuksia väljennettiin. Työllisyyskokeilun suunnittelu olisi Suomessa tehty todennäköisesti vastavassa tilanteessa lisäämällä ja tehostamalla palveluja jollain ryhmällä ja jättämällä ne muilla ennallaan. Brittiläinen kokeilu tulee kuitenkin edullisemmaksi. Suomessa se todennäköisesti kohtaisi jo lainsäädännöllisiä ongelmia. Työllisyyskokeilujen järjestämiselle onkin olemassa sekä lainsäädännöllisiä, poliittisia että asenteellisia esteitä. Esimerkiksi perustuslain takaama yhdenvertaisuus ja sen tulkinta voivat estää kaikkein kunnianhimoisimpia ja mielenkiintoisimpia kokeiluja. Kokeilukulttuurin ohuus näkyy myös kokeellista asetelmaa käyttävien alan tutkimusten vähäisyytenä moniin muihin maihin nähden, vaikka kenttäkokeellisella asetelmalla saadaan luotettavimmat tulokset (Hämäläinen & Uusitalo 2005).

Suomalaiset keskeiset työllisyyskokeilut 1990- ja 2000-luvulla ovat työvoiman kysyntäpuoleen sekä kysynnän ja tarjonnan yhteensovitukseen liittyviä. Yhtään työvoiman tarjontapuoleen liittyvää kokeilua ei ole toteutettu. Tämä on työllisyyskokeilujen aukkokohta. Voidaan kuitenkin katsoa, että työpankeissa, työnetsijäkokeilussa ja Paltamon kokeilussa voi olla välillisesti myös osallistujien työkykyyn, työnhakuvalmiuksiin ja kvalifikaatioihin liittyviä aspektoja. Se ei kuitenkaan tee niistä tarjontakokeiluja. Monia vähän työmarkkinoille osallistuvia ryhmiä voitaisiin kuitenkin integroida tehokkaammin työelämään, jos erilaisia menetelmiä kokeiltaisiin aluksi pienemmässä mitassa.

Keskeisistä työllisyyskokeiluista on pääsääntöisesti teetetty arviointitutkimuksia. Joistain pienistä kokeiluista (esimerkiksi työnetsijäkokeilu) niitä ei ole kuitenkaan teetetty. Kokeilujen tutkimuksellista validiteettia on vaikea arvioida vertailemalla suoraan tutkimuksia keskenään, koska kokeilut ovat vaikeasti vertailtavissa, ne on toteutettu eri aikoina ja saatavissa olevat tutkimusaineistot ja sitä myöten menetelmät ovat vaihtelevia. Työllisyyskokeilujen arvioinnissa näkyy kuitenkin myös tutkimuksellista kunnianhimoa.

Työllisyyskokeilujen arvioinnin tulos täytyy kuitenkin keskittyä työllisyysvaikutuksiin. Sillä perusteella on perusteltua kysyä, onko yksikään työllisyyskokeilu Suomessa onnistunut? Tämän tiiviin meta-arvioinnin perusteella näyttää siltä, että kokeiluna alkanut kotitaloustyön verotuki sisältää jopa suhteellisen laajoja työllisyysvaikutuksia. Kun kokeilu on vakinaistettu ja arviot ovat jo useiden vuosien takaa, olisi arviointi kuitenkin aiheellista uudistaa. Esimerkiksi tuettujen toimintojen markkinatilanne on voinut muuttua aiemmasta. Toinen ainakin osittain myönteisiä työllisyysvaikutuksia sisältävä kokeilu oli ikääntyneiden matalapalkkatuki, joka kuitenkin lakkautettiin. Kokeilun tulokset eivät siten täyttäneet ainakaan yhteiskuntapoliittisia kriteerejä. Vielä työllisyysnäytöiltään hyvin suppea, mutta lupaava kokeilu ovat työpankit. Useimmista muista kokeiluista voidaan todeta, että ne eivät ainakaan tuottaneet todennettavia työllisyysvaikutuksia, mutta saattoivat olla sikäli onnistuneita, että asia selvitettiin kokeilun avulla.

Vuoden 2012 loppupuolella käynnistynyt pitkäaikaistyöttömien kuntakokeilu tulee arvioida, kunhan siitä kertyy arviointiaineistoa.



## Kirjallisuus

- Aaltonen, S., Heinonen, J. & Luomala, K. (2011) Yksinyrittäjätuen vaikuttavuuden ja toimivuuden arviointi. Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisuja, Työ ja yrittäjyys 18/2011, Helsinki: Työ- ja elinkeinoministeriö.
- Alatalo, J., Räisänen, H. & Tiainen, P. (2010); Lainsäädännön työllisyysvaikutusten arviointi ja taloudelliset vaikutukset, TEM-analyyseja 27/2010, [www.tem.fi](http://www.tem.fi). Luettu 4.10.2012.
- Alatalo, J. & Räisänen, H. (2010) Työllisyysvaikutusten arviointi säädösvalmistelussa, Työpoliittinen aikakauskirja 2/2010, [www.tem.fi](http://www.tem.fi). Luettu 4.10.2012.
- Anttila, T. (2005) Reduced Working Hours. Reshaping the Duration, Timing and Tempo of Work. Jyväskylä Studies in Education, Psychology and Social Research 258. Jyväskylä: University of Jyväskylä
- Arnkil, R., Karjalainen, V., Aho, S., Lahti, T., Lyytinen S-M. & Spangar, T. (2004) Yhteispalvelusta palvelukeskuskonseptin kehittämiseen. Yhteispalvelukokeilun arvioinnin loppuraportti. Työhallinnon julkaisu 339. Helsinki: Työministeriö.
- Hämäläinen, K. & Uusitalo, R. (2005) Kannattaisi kokeilla. Kokeelliset asetelmat työvoimapolitiittisten toimenpiteitten vaikutusten arvioinnissa. Työpoliittinen tutkimus 285, Helsinki: Työministeriö.
- Imatran kehitysyritys, verkkosivut, [www.kehy.fi](http://www.kehy.fi). Luettu 15.10.2012.
- Junka, T., Korkeamäki, O., Rokkanen, M. & Uusitalo, R. (2009) Vuorotteluvapaajärjestelmän työllisyysvaikutukset. Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisuja, Työ ja yrittäjyys 35/2009, Helsinki.
- Karikallio-Volk, R. (2009) Suomen matalapalkkatuen kohdentuminen ja työllisyysvaikutukset, Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisuja, Työ ja yrittäjyys 63/2009. Helsinki. Työ- ja elinkeinoministeriö.
- Korkeamäki, O. & Uusitalo, R. (2005); Sosiaaliturvamaksukokeilun vaikutus työllisyyteen. Arviointiprojektin raportti. Sosiaali- ja terveysministeriön monisteita 2005:7, Helsinki: Sosiaali- ja terveysministeriö.
- Korkeamäki, O. & Uusitalo, R. (2006); Employment Effects of a Payroll-Tax Cut: Evidence from a Regional Tax Exemption Experiment. VATT Discussion Papers 407, Government Institute for Economic Research, Helsinki: VATT.
- Korkeamäki, O. & Uusitalo, R. (2008) Employment and Wage Effects of a Payroll-Tax Cut – Evidence from a Regional Experiment, VATT Discussion Papers 443, Government Institute for Economic Research, Helsinki: VATT.
- Korkeamäki, O. (2011) Lapin ja Kainuun sosiaaliturvamaksuvapautuksen vaikutus yritysten työllisyyteen, palkkoihin ja kannattavuuteen. VATT-tutkimuksia 163, Valtion taloudellinen tutkimuskeskus, Helsinki; VATT.
- Kotiranta, P.-L. (toim.) Työllisyys, terveys ja hyvinvointi. Paltamon työllistämismallin vaikutusten arviointitutkimus. Väliaraportti 4. Terveiden ja hyvinvoinnin laitos. [online] <URL: <http://www.thl.fi/thl-client/pdfs/400d66a2-c9d3-419f-a263-cb9b62644fad>. Luettu 4.10.2012.
- Middlemas, J. (2006) Jobseekers allowance intervention pilots' quantitative evaluation. Department for Work and Pensions, Research Report No 382. [online]. >URL: <http://research.dwp.gov.uk/asd/asd5/rports2005-2006/rrep382.pdf>. Luettu 4.10.2012.
- Niilola, K., Valtakari M. & Kuosa I. (2005) Kysyntälähtöinen työllistäminen ja kotitalousvähennys. Työpoliittinen tutkimus 266. Helsinki: Työministeriö.
- Niilola, K. & Valtakari, M. (2006) Kotitalousvähennys kotipalvelumarkkinoiden luojana ja työllisyyden lisääjänä, työpoliittinen tutkimus 310. Helsinki: Työministeriö.
- Pitkänen, S., Aho, A. & Syrjä, Sannu (2012); Markkinointia ja uusia mahdollisuuksia – tutkimus Sanssi -kortin käytöstä, käyttöön liittyvistä kokemuksista ja vaikutuksista nuorten työllistymiseen. Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisuja, Työ ja yrittäjyys 25/2012
- Pääministeri Jyrki Kataisen hallituksen ohjelma. [online]. <URL: <http://valtioneuvosto.fi/hallitus/hallitusohjelma/fi.jsp>. Luettu 4.10.2012.

Valtakunnallinen työpankkikokeilu (2012); Raportteja ja muistioita 2012:16. Sosiaali- ja terveysministeriö. [online]. <URL: <http://www.stm.fi/julkaisut/raportteja-ja-tyoryhmamuistioita/nayta/-/julkaisu/1815823>>. Luettu 15.10.2012.

Valtakunnallinen työpankkikokeilu 2010 (2011) Tulokset, työpankkien toiminta ja kehittämisehdotukset. Selvityksiä 2011:9. Sosiaali- ja terveysministeriö. [online]. <URL: <http://www.stm.fi/julkaisut/nayta/-/julkaisu/1555687>>. Luettu 15.10.2012.

---

---

# Sitoutuminen ja luottamus voimavarana psykiatrisessa hoitotyössä

**Merja Sankelo**

Seinäjoen ammattikorkeakoulu

---

## Abstrakti

Tutkimuksen tarkoituksena oli kuvata työhön sitoutumista ja luottamusta työntekijöiden ja esimiesten välillä ja saada tietoa niiden syntyyn vaikuttavista tekijöistä. Tutkimus toimi alkukartoituksena toimintatutkimukselle, jossa tavoitteena on johtamisen ja innovaatio-toiminnan kehittäminen. Tutkimukseen osallistui 37 työntekijää ja esimiestä kohde-organisaationa toimivasta sairaanhoitopiiristä ja sen psykiatriselta tulosalueelta. Aineisto kerättiin teemahaastattelujen avulla ja analysoitiin induktiivisella sisällönanalyysillä. Tutkimukseen osallistuneiden sitoutuminen työhön oli vahvaa ja sitoutumisen kohteena oli erityisesti potilas- ja asiakastyö. Sitoutumista edisti useat eri tekijät. Työntekijöiden ja johtajien välinen luottamus vaihteli tulosalueen eri työpisteiden välillä ja syntyyn vaikutti monet tekijät. Luottamus joutui koetukselle erityisesti hoidon organisointia koskeissa muutostilanteissa. Tulosten pohjalta voidaan todeta, että sitoutuminen ja luottamus ovat tärkeitä voimavaratekijöitä yksilön ja työyhteisön hyvinvoinnille ja siksi ne ovat keskeisiä menestystekijöitä tulosalueelle ja koko sairaalaorganisaatiolle.

Avainsanat: sitoutuminen, luottamus, johtaminen, voimavara, psykiatrinen hoitotyö

## Johdanto

Johtaminen on prosessi, jolla vaikutetaan työhön ja sen tekijöihin ja jonka tavoitteena on saavuttaa haluttuja lopputuloksia (Järvinen 2001). Perinteisesti johtamisessa erotetaan ihmisten johtaminen ja toiminnan johtaminen. Johtajan ja työntekijöiden asenteilla, toimintatavoilla ja käyttäytymisellä on merkitystä sekä työntekijöiden että esimiesten sitoutumiselle työhön ja organisaatioon sekä keskinäisen luottamuksen rakentumiselle. Jokainen organisaatio ja yritys haluaa, että heidän henkilökuntansa on työhön sitoutunut ja että työntekijöiden ja esimiesten välillä vallitsee luottamus. Sitoutuminen ja luottamus ovat keskeisiä työtyytyväisyyteen, työhyvinvointiin ja jaksamiseen vaikuttavia tekijöitä (Wallin 2012). Näiden käsitteiden välisestä suhteesta on todettu, että luottamus on edellytys työhön sitoutumiselle, mutta sitoutuminen ei automaattisesti johda luottamuksen syntymiseen ihmisten välillä. Luottamuksen rakentuminen on monimutkaisempi prosessi (Laine 2008).

Sitoutumista ja luottamusta on tutkittu eri tieteen aloilla, mutta esimerkiksi Suomessa tehdyt tutkimukset ovat suurimmaksi osaksi olleet pro gradu-tasoisia opinnäytetöitä. Korkeampi tasoisia tutkimuksia on julkaistu melko vähän. Tutkimuksissa on käytetty pääasiassa kvantitatiivisia tutkimusmenetelmiä. Tässä artikkelissa tarkastellaan sitoutumista ja luottamusta ja niitä edistäviä tekijöitä ensin työelämässä yleensä ja sitten myös osana psykiatrista hoitotyötä ja sen johtamista empiirisen tutkimusaineiston pohjalta.

## Sitoutuminen työhön ja organisaatioon

Sitoutumisella tarkoitetaan tietyn viiter ryhmän yhteisten arvojen, päämäärien ja toimintatapojen jakamista sekä tarmokkuuden, uppoutumisen ja omistautumisen kokemuksia työssä (Hakanen 2005; Ahtilina ym. 2007). Laineen (2005) mukaan sitoutuminen on yksilön tunneperäistä asennoitumista ja kiinnittymistä työpaikkaan sekä ammattiin. Sitoutumisesta seuraa halu ja intohimo työskennellä organisaation asettamien tavoitteiden suuntaan (Hamel 2007). Sitoutumisen lähikäsite on motivaatio, joka tarkoittaa tiettyyn tilanteeseen liittyvää psyykkistä tilaa, joka määrää, miten vireästi, millä aktiivisuudella ja ahkeruudella ihminen toimii sekä mihin hänen mielenkiintonsa suuntautuu (Wagner 2007).

O'Reilly ja Chatman (1986) ovat määritelleet sitoutumisen näkymättömäksi psykologiseksi siteeksi, jonka luonne ja perusta vaihtelevat. Side voi johtua mukautumisesta, samaistumisesta tai sisäistämisestä. Mukautumisesta on kyse, kun henkilön asenne ja käytös on suopea jollekin ryhmälle vain tiettyjen etujen takia. Samaistumista tapahtuu, kun henkilö voi tuntea ylpeyttä kuullessaan tiettyyn ryhmään ja kunnioittaa sen edustamia arvoja, vaikka hän ei itse niitä omaksuisikaan. Sisäistämisestä on kysymys, kun ryhmään tai organisaatioon panostetaan, koska asenteet ja arvomaailma, joita organisaatio heijastaa, ovat pitkälti samanlaiset kuin henkilöllä itsellään.

Sitoutumista koskevissa tutkimuksissa on löydetty erilaisia sitoutumisen tapoja työhön ja organisaatioon. Sitoutuminen voi olla asenteellista, laskelmoivaa, vieraantunutta tai moraalista (Saloheimo 2004). Sitoutunut työntekijä hyväksyy ja uskoo työnantajansa tavoitteisiin ja arvoihin. Hän on halukas tekemään parhaansa organisaation hyväksi ja hänellä on halua pysyä organisaation jäsenenä (Jokivuori 2004). Wallinin (2012) mukaan sosiaali- ja terveysalalla sitoutuminen linkittyy institutionalisoituneen hoivan rakenteisiin, hyvinvointityön tavoitteisiin, sisältöön, arvoihin, ammatillisuuteen tai asiakkaisiin.

Mikäli työntekijä ei ole sitoutunut eikä tyytyväinen työhönsä saattaa siitä seurata merkittävänä haittana turhautuminen, joka voi näkyä eristäytymisenä (poissaolot, vaihtuvuus, keskeytykset), tunnereaktioina (välinpitämättömyys, vieraantuminen, haluttomuus, heikko työmoraali, huolimattomuus) ja aggressioina (lakkoilu, vahingon teko, vastustaminen, varkaus). Organisaatio ei voi menestyä jos sillä on paljon työhönsä tyytymättömiä työntekijöitä (Alasoini 2009). Liiallisen sitoutumisen haittana puolestaan on työn ylikorostunut merkitys elämässä. Tämä voi johtaa työuupumiseen sekä kyyniseen ja välinpitämättömään asennoitumiseen asiakkaita sekä työtä kohtaan (Laine 2005).

Sitoutumista ja työtyytyväisyyttä edistää työssä koettu autonomia, hyvät vuorovaikutussuhteet sekä esimiesten ja työtovereiden antama tuki, hyväksyntä ja arvostus (Laine 2005; Wallin 2012). Henkilökunnan osallisuudella ja vaikutusmahdollisuuksilla on todettu olevan positiivisia vaikutuksia työhön ja organisaatioon sitoutumiseen (Ala-Laurinaho 2004). Sitoutumisen on todettu olevan yhteydessä koettuun psyykkiseen hyvinvointiin, vähäiseen stressiin ja palkitsemiseen. Palkitsemisessa voidaan erottaa sisäiset palkkiot, joita ovat mm. saavuttamisen tunne, sekä ulkoiset palkkiot kuten palkka, ylennykset ja tunnustukset. Tutkimusten mukaan sisäiset palkkiot ovat sitoutumisen näkökulmasta kaikkein tärkeimpiä (Saloheimo 2004).

Vanhemmat työntekijät ovat yleensä sitoutuneempia kuin nuoret ja heikommin koulutetut ovat voimakkaammin sitoutuneita kuin korkeasti koulutetut (Laine 2005). Koettu luottamus lisää sitoutumista. Myös keskeiset työtyytyväisyyteen vaikuttavat tekijät kuten työn arvostus, suhteet esimiehiin, uralla etenemismahdollisuudet, palkka, työskentelyolosuhteet, työpaikan henki ja työsuhteen varmuus, koetut positiiviset muutokset työsuhteessa sekä kollektiivinen työorientaatio ovat positiivisesti yhteydessä sitoutumiseen (Jokivuori 2004). Työn ja perheen yhteensovittamisen vaikeus heikentää sitoutumista (Laine 2005; Wallin 2012). Kaiken

kaikkiaan sitoutuminen työorganisaatioon on suomalaisilla työntekijöillä yleistä ja vahvaa (Jokivuori 2004), ja tämä koskee myös hoitoalalla työskenteleviä (Laine 2005).

### **Luottamus työntekijän ja esimiehen välisessä suhteessa**

Luottamus on kokemuksellinen tunnetila, joka syntyy tiedon, vuorovaikutuksen sekä yhteistyön tuloksena ja on myös edellytys yhteistyölle (Laaksonen 2008; Laine 2008). Luottamuksen perusominaisuuksiksi on määritelty hyväntahtoisuus (benevolence), riski ja pätevyys (competence). Luottamuksen edellytyksenä on positiivinen ja hyväntahtoinen odotus, että luottamuksen kohde osoittautuu luottamuksen arvoiseksi eli toimii kuten tehtävän hoito edellyttää, eikä vahingoita eikä käytä hyväksi toista. Luottamuksessa on aina mukana riskinottoa, koska ei ole käytettävissä varmaa tietoa toisen ihmisen motiiveista ja tavoista toimia. Riskiin liittyy mahdollisuus siitä, että toinen pettää luottamuksen ja luottamus katoaa. Siksi luottamus on aina tiettyyn hetkeen sidottu tila, joka joko jatkuu tai ei jatku. Luottamuksen syntyminen edellyttää luottamuksen kohteelta myös osaamista sekä tahtoa ja kykyä tehdä se mikä häneltä työnkuvan mukaisesti vaaditaan (Mayer ym. 1995; Hardin 2002, Tyler 2003; Tschannen-Moran 2004; Laine 2008). Luottamus liittyy rehellisyyteen, avoimuuteen ja yhteistyökykyyn. Eri osapuolten käyttäytyminen vaikuttaa siihen kehittykö heidän välille luottamusta vai ei.

Luottamusta on tutkittu työelämässä sosiaalisen pääoman käsitteen yhteydessä (Jokivuori 2005; Sinervo ym. 2005) sekä johtamisen ja alais-esimiestyön yhteydessä (Laine 2008). Työyhteisöjen luottamukseen on liitetty kolme olennaista tekijää: osallistuva ja oikeudenmukainen johtaminen, toimiva ryhmätyö sekä työntekijöiden itsenäisyyden korostaminen (Gilson 2003). Piipon (2008) mukaan luottamuksen kehittymiseen vaikuttaa mm. vuorovaikutuksen määrä, asioiden monipuolinen tarkastelu, hyväksyvä ilmapiiri, tasa-arvoiseksi koettu yhteistyö sekä tietämisen ja osaamisen avoin jakaminen.

Aika ja kokemus on keskeisiä tekijöitä luottamuksen syntymisessä. Jos työyhteisöön tulee uusi esimies niin häneen ei luoteta heti, vaan luottamuksen syntymiseen tarvitaan runsaasti aikaa. Kysymys on kokemusten kautta oppimisesta (Laine 2008). Toisen luotettavuuden arviointi perustuu merkkeihin ja signaaleihin, joita hän puheillaan ja toiminnallaan antaa ja viestii. Seurattavana on erityisesti se, että onko merkkejä sekä yleisen että yhteisen hyvän edistämisestä vai ei (Blomqvist 1997) ja pitääkö esimies sen, mitä lupaa vai ei (Jokivuori 2004). Laineen (2008) mukaan luottamus työntekijöiden ja esimiesten välisessä suhteessa on ennen kaikkea tunnetila ja oppimisprosessi, jonka rakentumisessa on keskeistä puheen ja toiminnan integriteetti, aktiivinen keskinäinen vuorovaikutus ja esimiehen antama tuki työntekijälle.

Luottamuksellinen tila on osa normaalia toimintaa organisaatioissa ja työyhteisöissä. Ilman luottamusta ei voi olla tehokasta eikä menestyvää toimintaa missään organisaatiossa ja tämä tekee siitä tärkeän tekijän johtamisessa (Jokivuori 2004). Luottamuksen puuttuminen tai heikentyminen on yleensä poikkeustilanne, joka vaatii tarttumista ja sen selvittämistä mistä tilanne johtuu. Jos luottamus menetetään on luottamuksen uudelleen rakentaminen hidas prosessi.

Esimies voi ylläpitää luottamusta muun muassa kuuntelemalla henkilökuntaa, keskustelemalla heidän kanssaan eli järjestämällä riittävästi aikaa vuorovaikutukseen henkilökuntansa kanssa, antamalla heidän tarvitsemaansa tukea ja arvostamalla heidän osaamistaan sekä antamalla mahdollisuuden haasteellisiin tehtäviin, vapauteen ja itsenäisyyteen työssä (Jokivuori 2004; Laine 2008). Luottamukselliseen vuorovaikutukseen kuuluu myös tiettyjen asioiden pitäminen kahdenkeskisinä ja palautteen antaminen työstä (Laine 2008).

Epäluottamus syntyy muun muassa silloin kun työntekijä huomaa, että esimies ei todellisuudessa tiedä mitä hänen työhönsä perustasolla kuuluu tai jos esimies ei hoida kunnolla omia tehtäviään. Luottamus horjuu myös jos esimies ottaa kunnian hyvistä tuloksista itselleen vaikka tulos johtuu työntekijöiden toiminnasta (Laine 2008)

## **Tutkimuksen tarkoitus ja tavoitteet**

Tämän tutkimuksen tarkoituksena on tuottaa case-tutkimuksen avulla tietoa siitä, miten sitoutumista ja luottamuksen syntymistä voidaan edistää.

Tutkimuskysymykset ovat:

- Mihin tekijöihin työssä ilmenevä sitoutuminen kohdistuu ja mitkä tekijät edistävät sitoutumista?
- Mitkä tekijät vaikuttavat luottamuksen kehittymiseen työntekijöiden ja esimiesten välillä?

## **Aineisto ja menetelmät**

Nyt raportoitavat tulokset ovat osa toimintatutkimusta, joka sisältyy TEKES-rahoitteiseen, vuosina 2012–2014 toteutettavaan Osuva-tutkimushankkeeseen (Heikkilä ym. 2012). Tutkimusaineisto koottiin teemahaastattelujen avulla. Tutkijat toteuttivat kaksitoista yksilöhaastattelua ja viisi ryhmähaastattelua tammi-maaliskuussa 2012, joihin osallistui yhteensä 37 eri ammattiryhmien edustajaa erään sairaanhoitopiirin psykiatrian tulosalueelta. Tutkijat toteuttivat ensin yhdessä neljä ryhmähaastattelua, ja sen jälkeen kumpikin toteutti itsenäisesti kuusi yksilöhaastattelua. Ensimmäiseen ryhmähaastatteluun osallistui tulosalueen johtoa ja lähiesimiehiä (n=8). Toinen ryhmä koostui avoimen poliklinikan hoito-henkilökunnasta (n=6). Kolmannessa ryhmässä oli mukana vuodeosaston hoito-henkilöstöä (n=4) ja neljäs oli koostumukseltaan moniammatillinen poliklinikkaryhmä (n=5). Viidennen ryhmähaastattelun toteutti toinen tutkijoista. Tämä oli myös moniammatillinen ryhmä koostuen työyhteisön nuorimmista työntekijöistä sekä esimiehistä ja tulosalueen johdon edustajista (n=5). Haastattelut kestivät 45 min–2,5 tuntia. Kaikki haastattelut nauhoitettiin ja kirjoitettiin sanasta sanaan muodossa tekstiksi analyysiä varten.

Teemahaastattelujen aikana haasteltavien kanssa keskusteltiin sitoutumisen ja luottamuksen lisäksi myös osallistuvan innovaatiotoiminnan toteutumisesta ja sen johtamisesta sekä työhyvinvoinnista. Tässä yhteydessä raportoidaan tulokset sitoutumisen ja luottamuksen osalta työntekijöiden näkökulmasta. Sitoutumista koskien haastateltavilta kysyttiin seuraavanlaisia kysymyksiä: Miten suhtaudut työhösi tällä hetkellä ja mikä on sen merkitys elämässäsi? Mikä motivoi sinua tekemään juuri tätä työtä? Kerro ajatuksistasi ja tunteistasi, joita kohdistat työhösi juuri nyt ja miksi työskentelet nykyisessä työpaikassasi? Koetko tekeväsi työtä yhteisesti sovittujen arvojen ja päämäärien saavuttamiseksi? Mikä mielestäsi edistää sitoutumista työhön ja miten nykyisessä työpaikassasi voitaisiin tätä nykyistä paremmin edistää?

Luottamuksen osalta haastateltavilta kysyttiin: Miten kuvailisit luottamusta työntekijän ja esimiehen välisessä suhteessa? Mitä luottamus on ja mistä se syntyy? Minkälaiseksi arvioisit sinun ja esimiehesi välisen luottamuksen tilan tällä hetkellä? Mikä mielestäsi edistää työntekijän ja esimiehen välistä luottamusta ja mikä sitä heikentää? Mitä kehitettävää luottamuksen osalta on nykyisessä työpaikassasi?

Aineisto analysoitiin aineistolähtöisellä sisällön analyysillä (Kyngäs & Vanhanen 1999; Elo & Kyngäs 2008). Aluksi aineistoon tutustuttiin kuuntelemalla näytteitä haastatteluista ja

lukemalla kaikki kirjoitetut haastattelut läpi. Analyysiyksiköksi valittiin tutkivaa ilmiötä kuvaava yksittäinen lause, tai ajatuksellinen kokonaisuus, joka koostui yhdestä tai useammasta lauseesta. Analyysi aloitettiin kirjoitetun aineiston pelkistämällä eli aineistosta poimittiin niitä merkittäviä ilmaisuja, jotka antoivat vastauksen asetettuihin tutkimuskysymyksiin. Tämän jälkeen ilmaukset ryhmiteltiin sisältöä kuvaaviin luokkiin, joille annettiin nimet. Alaluokat ryhmiteltiin edelleen niitä yhdistäviksi yläluokiksi eli aineistoa kuvaaviksi pääkategorioiksi.

## Kohdeorganisaation ja tutkimukseen osallistuneiden kuvaus

Tutkimus toteutettiin erään sairaanhoitopiirin psykiatrian tulosalueella, jossa työskentelee yhteensä 120 henkilöä. Tulosalueella on yksi sairaala ja viisi avohoidon poliklinikkaa. Noin puolet henkilöstöstä työskentelee sairaalassa ja puolet poliklinikoilla. Hoitoa toteutetaan 20 vuotta sitten kehitetyn oman ”Avoimen dialogin”- hoitomallin (Haarakangas 2008) mukaisesti. Mallissa painottuu nopea ja välitön reagointi potilaan hoidon tarpeeseen, työryhmätyöskentely, avohoito ja läheisten mukaan ottaminen hoitoprosessiin.

Tutkimukseen osallistui 27 naista ja 10 miestä (n=37). Iältään haastateltavat olivat 27–63-vuotiaita. Työskentelyaika kohdeorganisaatiossa vaihteli välillä 1–37 vuotta. Haastateltavista suurin osa toimi sairaanhoitajina ja mielenterveyshoitajina joko vuodeosastolla tai avopoliklinikoilla, mutta haastateltavien joukossa oli myös psykologeja, lähihoitajia, toimintaterapeutti, sosiaalityöntekijä, osastosihteeri, lääkäreitä, osastonhoitajia sekä tulosalueen johtoa.

## Tulokset

### Sitoutumisen kohteet ja sitä edistävät tekijät

Haastateltavat olivat hyvin sitoutuneita työhönsä. Sitoutuminen kohdistui omaan perustyöhön ammatillisen orientaation mukaisesti. Perustyössä sitoutuminen kohdistui hoitosuhteisiin, potilaisiin ja asiakkaisiin sekä hoitamiseen ja auttamiseen. Sitoutuneita oltiin myös toimintaa ohjaavaan hoitomalliin, oman ammattitaidon kehittämiseen, työn mukanaan tuomaan vastuuseen, työtovereihin ja työyhteisöön sekä työnantajaan. Eräs haastateltava koki sitoutuneensa siihen, että myy työaikaansa työnantajalle palkkaa vastaan.

*”Olen sitoutunut siihen, että hoidan oman työni ja kaiken mitä siihen kuuluu”*

*”Se on tietty haasteellisuus näissä asiakastapaamisissa”*

*”Täällä on yhdessä tekemisen meininkiä ja hyvä yhteistyö, tämä saa pysymään täällä”*

Haastateltavat toivat esille myös erilaisia sitoutumisen tasoja: oma työ, oma työpiste, psykiatrian tulosalue ja sairaanhoitopiiri kokonaisuudessaan (alueellisen palvelujärjestelmän kehittäminen ja yhteistyö kuntien kanssa). Haastateltavat olivat selvästi vahvemmin sitoutuneita omaan päivittäiseen työhön potilaiden kanssa kuin organisaatioonsa. Ne, joilla oli ollut mahdollisuus työskennellä tulosalueen eri toimipisteissä kokivat tuntevansa sitoutumista koko psykiatrian tulosalueeseen.

*”Olen pitänyt etäisyyttä nyt organisaatioon laajemmin ja keskittynyt vain omaan yksikköön”*

*”Enemmän olen sitoutunut koko psykiatrian tulosalueeseen, koska olen saanut työskennellä eri työpisteissä”*

*"Tällä hetkellä olen sitoutunut alueelliseen kehittämiseen, yhteistyöhön kuntien kanssa ja palvelujärjestelmän kehittämiseen"*

Sitoutumista heikensi työn määräaikaisuus, lähestyvä eläköityminen, huono terveys, työn kuormittavuus, uupumus sekä työn muutoksen hallintaa koskevat epäkohdat. Sitoutumista edistävät tekijät luokiteltiin seuraavasti: organisaatio ja johtaminen, työ ja sen organisointi, hoitomalli, työyhteisö ja ilmapiiri, suhtautuminen työhön, asiakkaat ja potilaat sekä perhe ja oma elämä. Seuraavaksi kuvataan näitä tarkemmin.

## Organisaatio ja johtaminen

Sitoutumista edisti, kun organisaation arvot olivat itselle sopivia (potilas- ja perhekeskeisyys, tasavertaisuus, keskinäinen kunnioitus, toisen huomioonottaminen ja toisesta välittäminen, avoimuus ja yhteistyö) ja kun perusideologia hoitamisessa koettiin olevan sama kaikilla. Lisäksi sitoutumista edisti matala hierarkia, dynaaminen, kehittyminen ja muutoshaluinen työyhteisö, jossa johto ja työntekijät yhdessä kehittävät hoitotyötä. Työhönsä sitoutunut hoitohenkilökunta piti työpaikkaansa henkisesti rikkaana ja koki, että omia mielipiteitä saa esittää vapaasti ja niitä myös kuunnellaan muun muassa niin, että saa työskennellä mieleisessä työpisteessä. Työkiertoa, mahdollisuutta itsensä kehittämiseen opiskelun- ja koulutuksiin osallistumisen muodossa arvostettiin ja myös mahdollisuutta työnohjaukseen ja urakehitykseen pidettiin tärkeänä. Positiivinen palaute ja vakinainen työsuhte oli sitoutumisen kannalta keskeistä.

*"Aina on keksitty jotain työn kehittämistä mikä on tuonut sitä työn mielekkyyttä siihen arkeen"*

*"Tämä on ollut hyvä työpaikka, olen ollut sitoutunut, suhtautuminen koulutuksiin on ollut myönteistä ja on saanut kehittää itseään ja olla innovatiivinen"*

*"Olen saanut kiertää eri yksiköissä ja nähnyt mikä se juttu täällä on"*

*"Palautteesta saa motivaatiota omaan työhön"*

*"Vakituksena pystyy vaikuttamaan asioihin paremmin; kun on sijainen ja sijaistaa eri paikoissa on sitoutuminen hankalampaa; tekee vain välttämättömän eikä ajattele asioita niin pitkäjänteisesti, eikä pysty itseään täysin likoon laittamaan"*

## Työ ja sen organisointi

Haastateltavat toivat esille, että tutkiva työote, työn selkeys ja joustavuus (mahdollisuus vaikuttaa oman työn määrään/päivä) sekä hyvät vaikutusmahdollisuudet työssä ovat sitoutumisessa tärkeitä. Joustavuuden haittana oli avohoidossa se, että kun itse sai päättää asiakastapaamisten määrän niin usein työpäivistä tuli liiankin ruuhkaisia. Haastateltavat pitivät tiimityöstä, koska silloin työ ei ollut yksinäistä ja pystyi jakamaan vaativan työhön liittyvän vastuun toisten kanssa. Sitoutumista edisti, kun on riittävästi tekemistä ja on vapautta tehdä työtä omana itsenä ja oman näköisesti sekä pystyy hyödyntämään omia vahvoja puolia ja osaamistaan työssä. Myös kokemus siitä, että saa olla luova ja innovatiivinen ja tehdä työtään rauhassa edisti sitoutumista. Työyhteisössä vallitseva periaate, että kaikki kuuluu kaikille, koettiin hyväksi.

*"Täällä voi vaikuttaa oman työn sisältöön ja siihen miten työtä tekee"*



*"Välillä olin 4 vuotta muualla töissä ja sitten kuitenkin tulin tänne takaisin; työ muualla oli yksinäistä tähän verrattuna"*

*"Täällä voi käyttää luovuutta, omia kykyjä ja taipumuksia ja keksiä toimintaa potilaille"*

## Suhtautuminen työhön

Työ vastasi sisällöllisesti odotuksia ja sitä koskevat kuvaukset kertovat korkeasta sitoutumisesta työhön. Työ koettiin olevan sydäntä lähellä, mielekästä, antoisaa, kiinnostavaa, motivoivaa, monipuolista, vaihtelevaa, haasteellista, palkitsevaa ja iloa elämään tuovaa. Toteamukset "viihdyn täällä", "tykkään työstäni", "arvostan työtäni", "pidän työstäni", "tämä on hyvä ja hieno työpaikka", "minulla on intohimon kipinä työhön ja koen, että "olen toiveammatissa" viestivät positiivisesta asennoitumisesta omaan työhön ja myös siitä, että haastateltavat kokivat tekevänsä itselleen juuri sopivanlaista työtä.

*"Motivaatio työhön tulee sen sisällöstä, työ on ollut kiinnostavaa ja tärkeä juttu elämässä"*

*"Työ on monipuolista, vaihtelevaa, vapaata, joustavaa ja antoisaa"*

*"Se, että osaa työnsä tuo innostusta työhön"*

*"On kiitollinen mieli omasta työstä"*

## Hoitomalli

Kaikki hoitotyötä tekevät haastateltavat toivat esille motivoituneisuutta ja halua työskennellä käytössä olevan hoitomallin mukaisesti. Monet kokivat oppineensa uudenlaista tapaa ajatella ja tehdä työtä. Hoitomalli toi työhön erityisyyttä ja erilaisuutta muihin työpaikkoihin verrattuna ja haastateltavat ilmaisivat ylpeyttä siitä, että saivat työskennellä itse kehitetyn mallin mukaisesti, joka on herättänyt jopa kansainvälistä kiinnostusta. Muualta tuleva arvostus hoitomallin mukaista työtä kohtaan oli haastateltavien mielestä hienoa ottaa vastaa.

*"Hoitomalli on tunnettu Suomessa ja maailmalla....et kyllä sitä haluaa semmosessa olla mukana"*

*"Olen kasvanut tähän malliin tehdä työtä ja olen tuntenut ylpeyttä siitä, että olen täällä työssä; ihmiset tuntee meidän mallin, ovat siitä kiinnostuneita ja arvostavat sitä, hakevat täältä mallia"*

## Työyhteisö ja ilmapiiri

Työtoverit, jotka koettiin mukaviksi, ystävällisiksi, auttamishaluisiksi, yhteistyökykyisiksi ja luotettaviksi, lisäsivät halua pysyä nykyisessä työpaikassa, joka koettiin viihtyisäksi. Ilmapiiriä kuvattiin hyväksi, avoimeksi ja sallivaksi. Kohdeorganisaatiolle oli leimallista pitkät työsuhteet ja siksi yhteiset kokemukset ja voimakas yhteisöllisyys ja "me"-henki vahvasti sitoutumista työhön ja omaan työyhteisöön. Ihmiset tunsivat toisensa hyvin ja siksi työssä pystyi olemaan oma itsensä ja yhteistyö oli sujuvaa. Työtoverit antoivat palautetta toistensa työstä ja se oli luonteeltaan yleensä kannustavaa.

*"Täällä ollaan yhtä suurta perhettä...kaikki tuntee kaikki....viihdyn täällä...tämä on kuin toinen koti."*

*"Yleinen ilmapiiri on aika salliva"*

*"Vuorovaikutus työtovereiden kanssa on ystävällistä, asiallista ja yhteistyökykyistä "*

#### Asiakkaat ja potilaat

Työn mielekkyys perustui suurelta osin asiakkaisiin, potilaisiin ja heidän auttamiseensa. Työn tulokset, asiakkaiden ja potilaiden tyytyväisyys sekä heidän paranemisensa tai tilan kohentuminen koettiin palkitsevana ja auttamisesta tuli iloinen mieli. Sitoutumista vahvisti, kun koettiin, että työpaikalla arvostettiin potilasta ja hoito perustui potilaan tarpeisiin.

*"Se palkitsee kun voi vaikuttaa ihmisten asioihin...ihmisiä paranee ja pääsevät elämässä eteenpäin"*

*"Kun saadaan yhteinen kieli asiakkaiden kanssa aikaiseksi....se on tärkeintä....ja kun on joku suunta mihin yrittää"*

*"Siitä tulee hyvä mieli kun asiakkaat kiittelee ja näkee, että ihmiset alkavat taas pärjätä"*

#### Perhe ja oma elämä

Oma elämäntilanne ja asuminen sekä perheen tilanne ovat tekijöitä, jotka vaikuttivat työhön sitoutumiseen. On ymmärrettävää, että vaikka työ on mielenkiintoista ja motivoivaa, niin oma sairaus, oma taloudellinen tilanne sekä perhetilanne ja siinä tapahtuvat muutokset voivat johtaa ainakin tilapäisiin muutoksiin työhön sitoutumisessa. Haastateltavista ei kuitenkaan kukaan tuonut esille, että olisi aikeissa vaihtaa työpaikkaa.

*"Oma perhe menee kaiken edelle kuitenkin, voisin vaihtaa työpaikkaa perheen, terveyden tai uupumuksen vuoksi "*

*"Lapset, omaiset, oma ikä, uusi asunto.....nämä vaikuttavat täällä oloon"*

*"Uupumusta on ollut ja sairauslomalle jouduin, mutta palasin juuri eilen töihin"*

#### Luottamus

Haastateltavat toivat esille, että luottamus työntekijän ja esimiehen välillä ei synny hetkessä vaan vaatii aikaa. Lisäksi nähtiin, että ilman luottamusta on mahdotonta tehdä laadukasta työtä ryhmänä ja asiakkaiden kanssa. Luottamuksen syntyä edisti ja heikensi tekijät, jotka koskivat johtamisen organisointia sekä esimiehen toimintaa ja käyttäytymistä.

#### Johtamisen organisointi muutoksessa

Tutkimuksen toteutus ko. kohdeorganisaatiossa osui ajankohtaan, jossa tulosalueen sairaalassa oli juuri toteutettu toinen peräkkäinen potilaiden hoidon organisointia ja toiminnan johtamista koskeva uudistus. Uudistuksen yhteydessä työntekijöiden ja johdon välinen luottamus oli heikentynyt. Haastatteluissa nousi esille, että johtajuuden puute vaivasi laajemminkin tulosaluetta sen eri työpisteissä. Haastateltavat kokivat, että johtajat olivat lakanneet johtamasta ja se nakersi heidän johtoa kohtaan tuntemaansa luottamusta. He kaipaivat jämäkämpää johtamista.

*"Kyllä mä uskon, että me tarvittais eniten sitä, että lyödään nyrkki pöytään ja sanotaan, että näin tehdään"*

*"Jämäkkä asioiden hoito kärsii kun ollaan niin keskustelevia"*

*"Johtajat on lakannut johtamasta; ollaan kaikki itseohjautuvia"*

*"Jämäkämpää johtamista tarvitaan; nyt ei kukaan vastaa mistään"*

Luottamusta heikensi myös epävarmuus johtamisen tulevaisuudesta tulosalueella. Esimies- ja johtotehtävissä toimivia oli jäämässä lähitulevaisuudessa eläkkeelle ja tämä aiheutti epävarmuutta ja samalla luottamuspulaa suhteessa siihen, että olivatko nykyiset johtajat ryhtyneet toimenpiteisiin osaamisen ja tietotaidon siirron varmistamiseksi tuleville seuraajilleen.

*"Esimiehet on jäämässä eläkkeelle....tuo epävarmuutta ja haasteita, katoaako osaaminen ja tieto-taito?"*

*"Johto on jäämässä eläkkeelle....se on se suurin, joka tulee vaikuttamaan meihin kaikkiin, että minkälaisia ne on nämä uudet johtajat sitte"*

Luottamusta heikentävät tekijät muutostilanteessa koskivat muutosten useutta, muutosten valmistelua, toteutusta ja tiedottamista. Muutokset aiheuttivat epävarmuutta ja kun niitä oli jatkuvasti, niin työntekijät kokivat, että johto oli vastuussa tilanteesta. Koska johto salli usein toistuvat muutokset niin tästä seurasi luottamuspula työntekijöiden ja johdon välillä.

*"Muutoksia koko ajan....tämä on haaste luottamuksen olemassaololle; epämääräisyyttä ja hämmennystä tulevaisuuden suhteen"*

*"Viimeisin muutos tuli osastolle yllättäen ja liian nopeasti, koska edellisen muutoksen vuoksi kaikki oli vielä kesken"*

Johdon toiminta muutosten yhteydessä kyseenalaisti luottamuksen. Haastateltavat kokivat, että muutokset oli valmisteltu huonosti ja valmisteluvaiheessa niiden käsittely yhteisissä kokouksissa oli ollut vellovaa ja turhauttavaa.

*"Valmistelu ja hallinta on ollut viimeisen muutoksen osalta heikkoa; ensin tehtiin päätös muutoksesta, sitten se kerrottiin tiedonantona henkilökunnalle ja annettiin valmistelu henkilökunnan tehtäväksi; perustelut muutokselle annettiin liian myöhään, eikä niitä ole vielääkään täysin ymmärretty"*

*"Asioita vellotaan liian pitkään ilman, että tehdään päätöksiä"*

Myös tiedottaminen muutoksista aiheutti luottamuspulaa henkilökunnan ja johdon välille. Haastateltavat kokivat, että muutosten tarpeellisuus oli heikosti perusteltu ja muutoksia koskeva tiedotus oli ollut epäselvää ja riittämätöntä.

*"Muutoksissa on jäänyt epäselväksi kenenkä päätöksiä ne oikein on ollut ja onko työntekijöiltä kysytty asioista vain muodon vuoksi"*

*"Muutoksesta on annettu liian vähän tietoa; saatu kuitenkin vaikuttaa ja sanoa mihin halutaan mennä"*

*"On ollut salamyhkäistäkin välillä; lehdestä on saanut lukea asioita"*

*"Ei voi luottaa kun ei saa vastauksia"*

Haastatteluissa ilmeni, että toiminnan muutokseen kytkeyty lähijohtamisen uudelleen organisointi sairaalassa heikensi osaltaan luottamusta. Haastateltavat toivat esille epätietoisuutta siitä, kuka on lähin esimies. Lisäksi tuli esille, että lähiesimiehen vaihtuminen muutosprosessin aikana lisäsi epävarmuutta, ja luottamuksen rakentuminen alkoi täysin alusta uuden henkilön kanssa. Johtamisen uudelleen organisointia kritisoitiin, koska lähiesimiehen toiminta-alueen arvioitiin olevan liian suuri.

*"Tällä hetkellä en tiedä kumpi osastonhoitajista on lähin esimieheni; en tiedä kenelle ilmoitan sairaslomista tai kenen kanssa sovin lomista"*

*"Osaston henkilökunnalla ei ole vielä luottamusta uuteen osastonhoitajaan"*

*"Nyt on liian suuri alue yhden ihmisen hoitoon"*

Lähijohtamista ja toiminnan organisointia koskevien muutosten johdosta oli sairaalassa luovuttu vanhoista johtamiskäytännöistä ja ilmeni, että uusia käytäntöjä ei oltu vielä luotu tilalle. Johtaminen oli kaaoksessa ja on selvää, että se heikensi luottamusta henkilökunnan ja lähijohdon sekä tulosaluejohdon välillä. Muutosten pyörteissä oli unohdettu myös perehdyttää henkilökunta uusiin tehtäviin uudessa toimipisteessä. Huonosti johdettu muutostilanne aiheutti erilaista oireilua henkilökunnassa.

*"Lähiesimiehen vaihtuminen vaikeutti muutoksesta selviytymistä; vanhat johtamiskäytännöt romutettiin ja uusia ei luotu tilalle"*

*"Yläkerrasta alakertaan siirtyville ei järjestetty perehdytystä; vaihto oli rankka kokemus"*

*"Viime syksy oli raskasta aikaa ja aiheutti epävarmuutta, pahaa oloa, katkeruutta, pelkoa, vihaa, luopumista, surua ja unhäiriöitä"*

Henkilökunta kaipasi takaisin vanhoja johtamiskäytäntöjä kun joutuivat nyt tekemään työtä itseohjautuvasti. Haastateltavat toivat esille useita työtä koskevia käytäntöjä, jotka ilman perusteluja oli lakkautettu muutoksen yhteydessä: tiimit, omahoitajajärjestelmä, kehityskeskustelut, viikkokokoukset ja purkutilanteet ennen vapaapäiville lähtöä. Lisäksi arvosteltiin sitä, että vuodeosastolta lähdettiin kesken työpäivän kotikäynneille, mutta kukaan ei tullut lähtijän tilalle, ja tämä aiheutti kuormittumista muissa.

*"Ei ole tiimejä, tiimivastaavia eikä tiimin vaihtopäiviä"*

*"Kuka on kenenkin omahoitaja?"*

*"Osastolla ei ole ollut kahteen vuoteen kehityskeskusteluja"*

*"Viikkokokoukset takaisin"*

*"Purkutilanteet takaisin ennen vapaalle jääntiä "*

## Esimiehen toiminta ja käyttäytyminen

Luottamus esimieheen syntyy jos kokemusten myötä hänen toiminnassaan havaitaan turvallisuuteen, huolenpitoon, vapauden antamiseen, avoimuuteen, toisen ihmisen kunnioittamiseen, johdonmukaisuuteen sekä jämäkkyyteen liittyviä piirteitä.

Turvallisuutta ja luottamusta loi esimiehen toiminnassa se, että hän piti kiinni, siitä mitä oli sanonut. Katteettomat lupaukset synnyttivät epäluottamusta. Luottamusta edisti se, että esimies oli osoittanut, että osaa hoitaa työnsä ja tekee ne tehtävät, jotka hänelle kuuluvat ja vielä loppuun asti. Yhteiset säännöt loivat suhteeseen turvallisuutta. Esimiehen taitoa asettaa itsensä konfliktitilanteiden ulkopuolelle arvostettiin. Turvallisuutta lisäsi myös esimiehen ystävällinen, hyvää tarkoittava, tasa-arvoinen ja tasapuolinen kohtelu.

*"Luotan esimieheeni ja siihen, että hän hoitaa hänelle kuuluvat tehtävät"*

*"Kun asiasta on puhuttu ja sovittu niin se menee sitten niin"*

*"Siihen vaikuttaa miten ottaa meidät vastaan ja miten hommat hoituu"*

*"Otaa siipiensä suojaan niin että on turvallinen olo"*

*"Nyt on hyvä kun esimies jakaa työt; työt pitää kuitenkin jakaa tasapuolisesti"*

Yhteinen aika ja läsnäolo eli säännöllinen ja runsas kasvokkain tapahtuva vuorovaikutus työntekijöiden ja esimiehen välillä edisti luottamuksen rakentumista. Kiireisyys, työn paljous sekä harvoin tapahtuvat tapaamiset ja kohtaamiset taas loivat käsitystä johdon etäisyydestä ja lisäsivät epäuskoa siitä, että johto ei tiedä eikä ymmärrä mitä henkilökunta työkseen tekee.

*"Keskusteluja pitäisi olla enemmän, pitää istahtaa eikä ohi kulkiessa puhua asioita käytävällä"*

*"Johtoryhmä voisi osallistua tiimipalaveriinkin useammin"*

*"Sairaanhoitopiirin johto on jäänyt tosi kaukaiseksi, tuskin edes nähdään; epäilen, että ne ei hirveesti tiedä tästä perustyöstä; miten voi luottaa, että ne ymmärtää ja tietää"*

Tietynlaiset odotukset siitä, että esimies pitää työntekijöistään huolta ja ajaa heidän etujaan organisaation hierarkiassa ylöspäin, olivat osa luottamusta. Tähän liittyivät odotukset siitä, että esimies ei jätä työntekijää yksin missään tilanteessa ja että hän huolehtii jokaisen työssä jaksamisesta muun muassa jakamalla työt tasapuolisesti. Tunne siitä, että tukea saa silloin, kun sitä tarvitsee, oli tärkeää.

*"Luottamus on tunne, että esimies ajaa mun asiaa ja ymmärtää sen merkityksellisyyden"*

*"Odotan, että esimies puolustaa omaa yksikköään"*

*"On luottamusta johtoon; toimivat niin ettei tule haittaa meille ja pitävät meidän puolia"*

*"On tärkeää, että esimies olisi henkinen tukipylväs"*

Myös vapauden tunnetta työssä arvostettiin ja siksi esimieheltä odotettiin sen hyväksymistä eli toivottiin, että esimies "ei kytää, eikä kontrolloi" eikä kysele liikaa tekemisistä. Vapauteen liittyi tunne vastuusta, jonka koettiin olevan merkki siitä, että esimies luottaa, että työ tehdään organisaation tavoitteiden ja odotusten mukaisesti.

*"Niin tarvitaanko käyttämistä ja valvontaa, että mihin työaikaa käytetään....aikuisia ihmisiä kuitenkin ollaan ja tiedetään oma perustehtävä"*

*"Jos alettais kauheasti kysyä tekemisiä niin luottamus kärsisi"*

*"Mun esimiehet voi luottaa siihen, että mie teen sen työn mikä minulle on annettu ja saavun töihin siihen aikaan kun työt alkaa ja lähden pois sitten kun pitää, teen työni parhaani mukaan"*

Esimiehen luomaa avoimuuden ilmapiiriä arvostettiin. Keskeisenä pidettiin suoraa, rehellistä ja riittävän tarkkaa informaatiota siitä, mitä organisaatiossa tapahtuu tai on tapahtumassa. Epäluulot heräsivät heti jos tiedottamisen koettiin olevan ympäripyöreää, puutteellista tai jos oli aistittavissa salamyhkäisyyttä ja tietojen pimittämistä.

*"Asioista voidaan keskustella; välillä myrskyä ja ristiriitoja nousee, mutta ne käsitellään ja sitten taas laantuu"*

*"Olisi tärkeää, että informaation kulkua parannetaan"*

Myös se, että esimiehen kanssa saattoi puhua avoimesti ja luottamuksellisesti seurauksia pelkäämättä mistä vain, jopa vaikeista henkilökohtaisistakin asioista, loi luottamusta. Avoimuuden odotukset koskivat sekä työyhteisön yhteisiä tilaisuuksia että kahdenkeskisiä tilanteita.

*"Jos joku hiertää se vaikuttaa sun käyttäytymiseen ja suhtautumiseen; siksi on parempi puhua asioista avoimesti"*

*"Voi puhua mistä vain, aika suoraan puhutaankin, uskalletaan siis puhua avoimesti....ei tarvitse pelätä, että saa kenkää jos jotain virheellistä laukasee"*

*"Jos ei voisi puhua yhteisissä palaverissa avoimesti syntyisi epäluottamusta "*

Esimieheltä odotettiin, että hän kunnioittaa toisen osaamista eikä kävele yli. Myös johdonmukaisuutta toiminnassa kaivattiin muun muassa niin, että johtoasemassa olevat henkilöt viestivät asioista samansuuntaisesti ja että valittu linja piti loppuun asti. Jämäkkää asioihin tarttumista odotettiin, eikä vain ratkaisujen jatkuvaa siirtoa epämääräiseen tulevaisuuteen.

*"Luottamus on sitä, että arvostetaan, kunnioitetaan toistensa osaamista eikä kävellä yli ja kuullaan"*

*"Ne on vakaasti pysynyt päätöksessä ja vienyt asiaa eteenpäin jämerästi niin on pysynyt luottamus yllä "*

*"Mä en luota kaikkiin, mutta yhteen esimieheen luotan; tiedän, että asiat menee eteenpäin jos hänelle puhuu; ottaa asiaksi"*

## **Pohdinta**

Tutkimuksessa todettiin, että psykiatrian tulosalueen henkilöstö oli työhönsä ja tulosalueeseensa hyvin sitoutunutta. Tulos on yhdenmukainen aikaisempien tutkimusten kanssa, joissa on todettu, että suomalaisten työntekijöiden ja hoitajien sitoutuminen työhön on vahvaa (Jokivuori 2004; Laine 2005; Wallin 2012). Sitoutuminen kohdistui vahvimmin perustyöhön eli asiakkaiden ja potilaiden hoitamiseen ja sitä ohjaavaan hoitomalliin, omaan

ammattilliseen kehittymiseen, työtovereihin ja omaan työyksikköön sekä joillakin laajemmin tulosalueeseen ja sairaanhoitopiiriin. Suurelta osin tulokset ovat samansuuntaisia Wallinin (2012) tutkimustulosten kanssa.

Tulosten perusteella voidaan esittää johtopäätös, jota aikaisemmin ei ole sitoutumista koskevissa tutkimuksissa esitetty. Tämä koskee sitä, että sairaanhoitopiiriin kaltaisessa organisaatiossa työntekijät kokevat selvästi koko organisaation itselleen aika etäisenä eivätkä ole siihen kokonaisuutena juurikaan sitoutuneita. Lisäksi voidaan mielenkiintoisena yksityiskohtana todeta, että työkierto eri työpisteissä laajentaa sitoutumisen kohdetta eli työkierrossa mukana olleet henkilöt kokivat olevansa sitoutuneita koko tulosalueeseen eikä vain omaan työyksikköön.

Sitoutumista edistävät tekijät luokiteltiin koskemaan organisaatiota ja johtamista, työtä ja sen organisointia, suhtautumista työhön, hoitomallia, työyhteisöä ja ilmapiiriä, asiakkaita ja potilaita sekä perhettä ja omaa elämää. Hoitomalliin sitoutuminen on tulos, jota aikaisemmissa tutkimuksissa ei ole raportoitu. On selvää, että hoitomalli, jonka mukaisesti psykiatrissa hoitotyötä ko. kohdeorganisaatiossa toteutettiin ja jonka he itse ovat kehittäneet, oli vahva vetovoimatekijä henkilöstön työssä viihtymistä ja pysyvyyttä ajatellen. Joitakin heikkouksia mallin mukaisessa työskentelystä tuotiin esille, mutta pääosin siihen oltiin tyytyväisiä ja sitoutuneita. Tämän pohjalta voi kannustaa hoitoalan muitakin organisaatioita edistämään henkilöstön sitoutumista, työmotivaatiota ja työhyvinvointia kohdistamalla kehittämistoimenpiteitä heille tärkeän asiakas- ja potilastyön kehittämiseen tavoitteena uusien innovatiivisten hoitotyön toteutustapojen ja mallien kehittäminen. Samalla voidaan myös nostaa hoidon laatua ja lisätä asiakas- ja potilastyytyytyä.

Luottamuksen syntymiseen vaikuttavat tekijät ryhmiteltiin koskemaan johtamisen organisointia sekä esimiehen toimintaa ja käyttäytymistä. Johtamisen organisoinnissa nousi esille, että jämän johtamisen puute arjen työssä ja muutosten aikana heikensi luottamusta. Aikaisemmissa tutkimuksissa on todettu, että muutosten johtamisessa haasteeksi nousee läsnä oleva johtaminen, jonka ytimessä on toimiva vuorovaikutus ja kyky tarttua esiin nouseviin pulmatilanteisiin sekä muutosta koskevan selkeän informaation välittäminen henkilöstölle (Stenvall ym. 2007; Vakkala 2012). Nämä haasteet nousivat esille tässäkin tutkimuksessa.

Tulosten perusteella luottamus esimieheen syntyy, jos kokemusten myötä hänen toiminnassaan havaitaan turvallisuuteen, huolenpitoon, vapauden antamiseen, avoimuuteen, toisen ihmisen kunnioittamiseen, johdonmukaisuuteen sekä jämäkkyyteen liittyviä piirteitä. Tulokset tukevat ja täydentävät aikaisempia tutkimustuloksia aiheesta (Jokivuori 2004; Laine 2008).

Sitoutumista ja luottamusta koskevien tulosten pohjalta voidaan todeta, että molemmat ovat ilmiöinä laajoja ja käsitteinä hyvin monitahoisia. Niitä edistävät ja heikentävät useat eri tekijät, ja niiden yhteys työhyvinvointiin ja työssä jaksamiseen on ilmeinen. Parhaimmillaan toteutuneena ne molemmat ovat valtava voimavara yksilölle, työyhteisölle ja koko organisaatiolle. Siksi niihin kannattaa kiinnittää erityistä huomiota johtamisessa.

## **Kirjallisuus**

Ahtilina, C., Feldt, T., Kinnunen, U. & Mäkikangas, A. (2007) Työn vaatimusten ja voimavarojen yhteys työn imuun suomalaisilla johtajilla: pystyvyysusko yhteyttä muuntavana ja välittävänä tekijänä. Työterveyslaitos. Aikakauskirja. Työ ja ihminen 21 (3), 230–249.

- Ala-Laurinaho, A. (2004) Jatkuvan parantamisen rajat? -toimintatutkimus jatkuvan parantamisen ja organisaation toimintamallin yhteyksistä. Työterveyslaitos. Aikakauskirja. Työ ja ihminen 18(1), 31–49.
- Alasoini, T. (2009) Henkilöstön sitoutuminen johtamisen haasteena innovaatiokilpailun aikakaudella: näkökulmia parempaan työelämään. Tekes-raportteja 68. Helsinki: Tekes.
- Blomqvist, K. (1997) The Many Faces of Trust. *Scandinavian Journal of Management* 13 (3), 271–286.
- Elo, S. & Kyngäs, H. (2008) The qualitative content analysis process. *Journal of Advanced Nursing* 62 (1), 107–115.
- Gilson, L. (2003) Trust and the development of health care as a social institution. *Social Science & Medicine* 56 (7), 1453–1468.
- Haarakangas, K. (2008). Parantava puhe. Dialogisuus ihmissuhteissa, mielenterveystyössä ja psykiatrisessa hoidossa. Magentum / FinnEpos. Helsinki: Hakapaino.
- Hakanen, J. (2005) Työuupumuksesta työn imuun: työhyvinvointitutkimuksen ytimessä ja reuna-alueilla. Työterveyslaitos. Tutkimusraportti 27. Helsinki: Työterveyslaitos.
- Hamel, G. (2007) *Future Management*. Boston: Harvard Business School Press.
- Hardin, R. (2002) *Trust and Trustworthiness*. New York: Russell Sage Foundation.
- Heikkilä, J., Jantunen, S., Mäkelä, T., Naaranoja, M., Piippo, J., Sankelo, M., Sinervo, T., Teriö, J., Tuomivaara, S. & Tuulaniemi, J. (2012) Osallistuva innovaatiotoiminta ja sen johtamista edistävät tekijät – monitieteellinen näkökulma. Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisuja. Jyväskylä: Juvenes Print.
- Jokivuori, P. (2004) Sitoutuminen työorganisaatioon ja luottamus. *Aikuiskasvatus* 4, 284–294.
- Järvinen, P. (2001) *Onnistu esimiehenä*. Juva: WSOY.
- Kyngäs, H. & Vanhanen, L. (1999) Sisällön analyysi. *Hoitotiede* 11 (1), 3–12.
- Laaksonen, H. (2008) Luottamukseen perustuvan voimistavan johtamisen prosessimalli ja työyhteisön hyvinvointi. Mallin testaus sosiaali- ja terveydenhuollon dementiayksiköissä. *Acta Wasaensia* 187. Vaasa: Vaasan yliopisto.
- Laine, M. (2005) Hoitajana huomennakin. Hoitajien työpaikkaan ja ammattiin sitoutuminen. Turun yliopiston julkaisuja. Sarja C, osa 233. Turku: Turun yliopisto.
- Laine, N. (2008) Trust in superior-subordinate relationship: An empirical study in the context of learning. *Acta Universitatis Tamperensis* 1338. Tampere: Tampere University Press.
- Mayer, R., Davis, J. & Schoorman, D. (1995). An Integration Model of Organizational Trust. *Academy of Management Review* 20 (3), 709–734.
- O'Reilly, C. & Chatman, J. (1986) Organizational Commitment and Psychological Attachment: The effect of Compliance, Identification and Internalization on Prosocial Behavior. *Journal of Applied Psychology* 71, 492–499.
- Piippo, J. (2008) Trust, autonomy and safety at integrated network-and family-oriented model for cooperation. A qualitative study. *Jyväskylä studies in education, psychology and social research* 347. Jyväskylä: University of Jyväskylä.
- Saloheimo, K. (2004) Sosiaalisen pääoman ja sitoutumisen yhteys psyykkiseen hyvinvointiin. Työterveyslaitos. Aikakauskirja. Työ ja ihminen 18 (1), 50–61.
- Sinervo, T., Elovainio, M., Pekkarinen, L. & Heponiemi, T. (2005) Organisaation toiminnan oikeudenmukaisuus luottamuksen ja motivaation perustana. Teoksessa P. Jokivuori (toim.) *Sosiaalisen pääoman kentät*. Jyväskylä: Minerva kustannusosakeyhtiö, 133–146.
- Stenvall, J., Majoinen, K., Syväjärvi, A., Vakkala, H. & Selin, A. (2007) ”Mees romppeines siihen”. Henkilöstövoimavarojen hallinta ja muutoksen johtaminen kuntafuusiossa. Lapin yliopisto. Acta 191. Helsinki: Suomen kuntaliitto.
- Tchannen-Moran, M. (2004) *Trust Matters. Leadership for Successful Schools*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Tyler, T. (2003) Trust within organizations. *Personnel Review* 32 (5), 556–568.
- Vakkala, H. (2012). Henkilöstö kuntauudistuksissa. Psykologinen johtamisorientaatio muutoksen ja henkilöstövoimavarojen johtamisen edellytyksenä. Acta 238. Helsinki: Suomen kuntaliitto.



- Wallin, O. (2012) Hyvinvointityöhön sitoutuminen. Diskurssianalyysi työhön sitoutumisesta perheen, työhyvinvoinnin, ammatillisuuden ja asiakaslähtöisyyden näkökulmasta. Acta Universitatis Tamperensis 1735. Tampere: Tampere University Press.
- Wagner, C. (2007) Organizational commitment as a predictor variable in nursing turnover research: Literature review. *Journal of Advanced Nursing* 60 (3), 235–247.

---

---

## Työelämän koulutuksen etujoukko

**Heikki Silvennoinen & Hanna Nori**

Turun yliopisto

.....

### Abstrakti

Palkansaajien koulutus on noussut yhä vahvemmin palkansaaja- ja työnantajapuolen välisten työehtosopimusneuvottelujen asialistalle. Viimeksi vuonna 2011 solmittuun raamisopimukseen liittyen osapuolet ovat vääntäneet kättä kolmen vuotuisen koulutuspäivän toteutustavoista ja yksityiskohdista. Työnantajan kustantama koulutus kuitenkin kasautuu samaan tapaan kuin muukin aikuiskoulutus: niitä koulutetaan, joilla on jo hyvä koulutus pohja ja korkea asema työelämän hierarkiassa. Koulutusmahdollisuuksien lisäksi palkansaajien muutkin oppimis- ja vaikutusmahdollisuudet työssä vaihtelevat paljon. Kysymme, keistä hyvien koulutus- ja oppimismahdollisuuksien palkansaajajoukko muodostuu, ja millaiset piirteet ovat ominaisia heille ja heidän työnsä. Nimeämme tähän ryhmään kuuluvat palkansaajat tässä artikkelissa *työelämän koulutuksen etujoukoksi*. Käytämme empiirisenä aineistona Tilastokeskuksen työolotutkimuksen yhteydessä kerättyä Työolobarometriä. Tämän artikkelin tarpeisiin on yhdistetty Työolobarometrien aineistot vuosilta 2008, 2009 ja 2010. Näin on saatu 3326 henkilön vastauksista koostuva aineisto.

Avainsanat: työelämän koulutus, henkilöstökoulutus, oppiminen työelämässä, vaikutusmahdollisuudet, kontrollistrategiat

### Johdanto

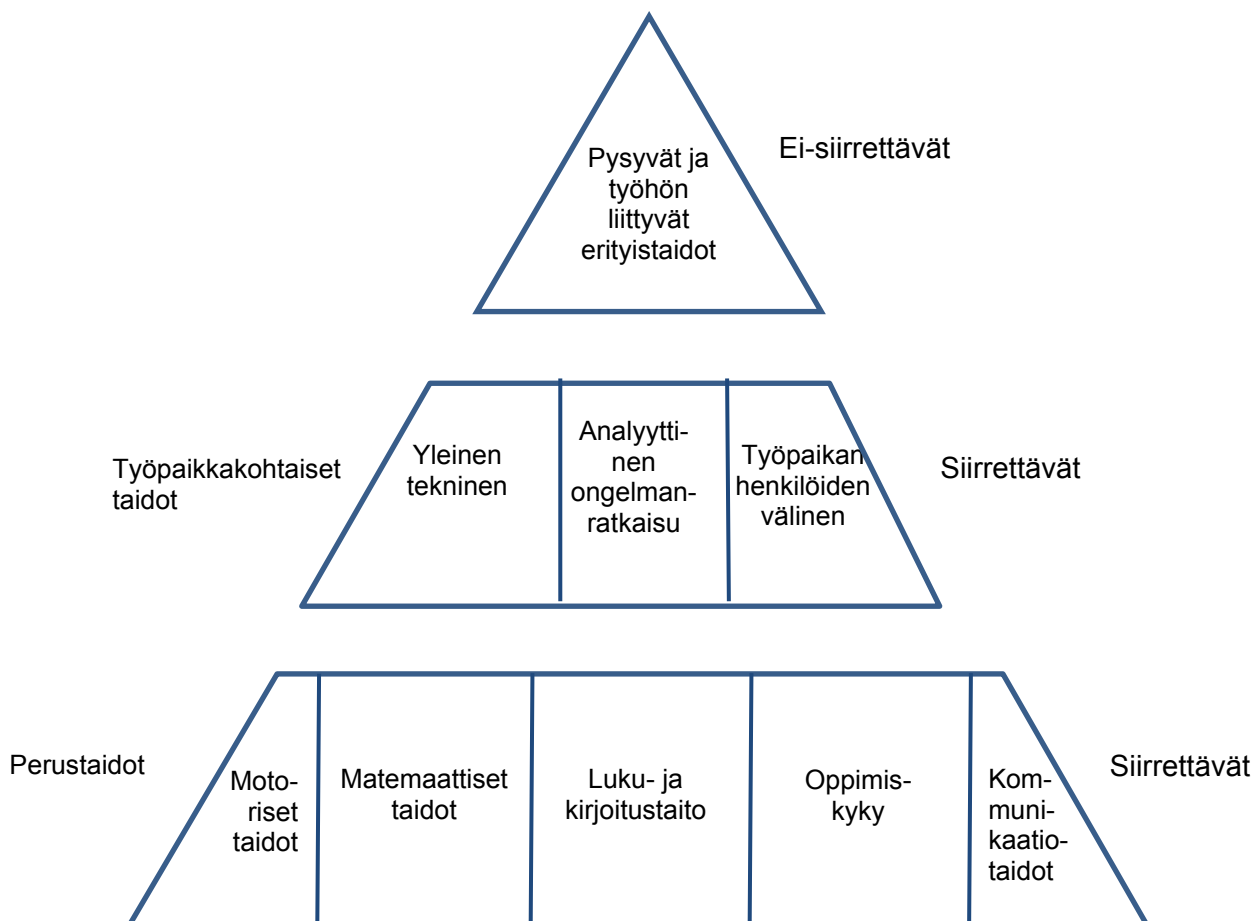
Koulutus jakautuu työelämässä hyvin epätasaisesti sekä aloittain että sosioekonomisten ryhmien kesken. Työnantajan kustantama koulutus kasautuu samaan tapaan kuin muukin aikuiskoulutus: niitä koulutetaan, joilla on jo hyvä koulutus pohja ja korkea asema työelämän hierarkiassa. Tässä artikkelissa huomio kiinnitetään juuri hyvien koulutus- ja oppimismahdollisuuksien palkansaajiin: keistä tämä ”työelämän koulutuksen etujoukko” muodostuu, ja millaiset piirteet ovat ominaisia heille ja heidän työnsä?

Henkilöstön kehittämisen ja jatkuvan kouluttamisen välttämättömyys on vahvasti esillä työnantajapuolen juhlapuheissa ja itseään edistyksellisinä pitävien yritysten ja organisaatioiden julkikuvassa. Niin ikään koulutus on noussut yhä vahvemmin palkansaaja- ja työnantajapuolen välisten työehtosopimusneuvottelujen asialistalle. Viimeksi vuoden 2011 ’raamisopimukseen’ liittyen osapuolet ovat vääntäneet kättä kolmen vuotuisen koulutuspäivän toteutustavoista ja yksityiskohdista. Kysymys on siitä, että työntekijäpuoli olisi halukkaampi saamaan koulutusta ja lisäoppia työssään enemmän kuin minkä työnantajat olisivat valmiita kustantamaan.

Työelämän koulutusta ovat tutkineet enimmäkseen taloustieteilijät kysymällä esimerkiksi, miten työssä saatu koulutus vaikuttaa palkka- ja urakehitykseen, liikkuvuuteen ja työssä pysymiseen? Organisaatio- ja henkilöstön kehittämisen tutkijat taas kysyvät, miten

työelämän koulutus parhaiten edistää tuottavuutta. Sen sijaan sosiologinen tutkimus on vähäisempää. Työelämässä tapahtuvaa koulutusta ei ole esimerkiksi Billsin ja Hodsonin (2007) mukaan riittävän hyvin osana jäsennetty työmarkkinateorioita eikä stratifikaatio-tutkimusta.

Palkansaajan ammattitaitoa kohottava koulutus on työntekijälle voimavara niin työtehtävissä kuin työmarkkinoilla, kuten 1960-luvulta lähtien koulutustutkimuksen eturiviin työntynyt inhimillisen pääoman teoria esittää. Inhimillisen pääoman teorian klassikot Gary Becker (1964) ja Jacob Mincer (1962; 1974; 1989) tekivät työelämän koulutuksessa tärkeän erottelun *yleisen (general)* ja *yrittäjäkohtaisen (firm-specific)* koulutuksen välillä. Erottelun lähtökohta ovat työnantajan intressit investoida inhimilliseen pääomaan ja odotukset sen tuottoasteesta. Työnantajat katsovat, ettei *yleisistä (perus)taidoista (general skills)* huolehtiminen kuulu heille. Työnantajien intressinä on järjestää koulutusta vain *yrittäjäkohtaisten taitojen (firm-specific skills)* lisäämiseksi. Työnantajat näkevät yleistaidot eräänlaisena yhteiskunnan tiedollisena infrastruktuurina, jonka varaan yritykset perustavat toimintansa (Bishop 1998; Rinne ym. 1995). Yleistaidot ovat nykypäivän työnantajille itsestäänselvyys. Yleistaidot ovat työnantajille ilmaisia, ja ne myös siirtyvät työpaikasta toiseen työntekijän mukana. Sen sijaan yrittäjäkohtaisilla taidoilla on käyttöä vain yhdessä (tai hyvin harvassa) yrityksessä.



Kuvio 1. Siirrettävien ja ei-siirrettävien taitojen hierarkia (OECD)

Juuri siksi työnantajat eivät innostu investoimaan henkilöstön yleisiin- tai perustaitoihin, että ne siirtyvät työntekijän mukana toiseen (mahdollisesti kilpailevan) yrityksen hyödyksi. Kovassa kilpailussa yritykset pelkäävät toisten yritysten houkuttelevan heidän kouluttamiaan työntekijöitä paremmalla palkalla. Tällöin kyseessä ei ole ainoastaan hukkainvestointi vaan suoranainen kilpailevan yrityksen tukeminen omilla koulutusinvestoinneilla. Tämä kuulostaa järkevältä, mutta toisensuuntaisiakin tutkimustuloksia on: yleistä ja yrityskohtaista koulutusta ei aina ole helppo erottaa toisistaan, ja yritysten on havaittu järjestävän myös yleistä koulutusta (esim. Stevens 1994; Loewenstein & Spletzer 1999). Yrityksen halukkuus investoida yleisten taitojen hankkimiseen henkilöstölle riippuu muun muassa siitä, miten kova kilpailu työntekijöistä työmarkkinoilla vallitsee. Pääsääntö yritysspesifisen koulutuksen ensisijaisuudesta pätee valtaosaan työnantajien koulutustoimintaa, joskin yritysspesifinenkin koulutus voi harjaannuttaa analyyttistä ajattelua ja ongelmanratkaisutaitoja, joista tulee osa yksilön laaja-alaista ammattitaitoa.

Jo ennen koulutuksen järjestämistä työnantajan ratkaistavana on kysymys: hankkiako organisaatiossa tarvittava osaaminen olemassa olevaa henkilöstöä kouluttamalla vai rekrytoidako uutta henkilöstöä, jolla jo on tarvittava osaaminen? (Esim. Knoke & Janowiec-Kurle 1999.) Uuden henkilöstön rekrytointi voi aiheuttaa irtisanomisia toisaalla yrityksessä, kun uudet osaavat työntekijät ottavat puutteellisesti koulutettujen paikan. Yrityksen valinta näiden kahden strategian välillä ei ole aina mahdollinen: sopivia työntekijöitä ei kerta kaikkiaan ole aina saatavilla, ja silloin yrityksen pakko järjestää joko itse tai ostaa tarpeellista koulutusta ulkopuoliselta kouluttajalta. Useiden tutkimusten mukaan yritykset nojaavat koulutuksen hyötyjä arvioidessaan paljolti näppituntumaan. Harvemmin ne tekevät kustannus-hyötyanalyysyjä järjestetystä koulutuksesta tai edes järjestävät seuranta-tutkimusta, jossa otettaisiin huomioon tilanne ennen koulutusta ja koulutuksen jälkeen (Bassi & van Buren 1999; Bassi ym. 2000; Booth & Snower 1996; Finegold & Levine 1997).

## **Aineisto ja tutkimuskysymykset**

Käytämme tässä artikkelissa empiirisenä aineistona Tilastokeskuksen työolotutkimuksen yhteydessä tietokoneavusteisina puhelinhaastatteluina kerättyä Työolobarometriä. Sitä on tehty vuosittain vuodesta 1992 lähtien, ja sen tarkoituksena on suomalaisen työelämän laadun muutosten seuraaminen työntekijöiden näkökulmasta. Työolobarometriin sisältyy kysymys henkilöstökoulutukseen osallistumisesta ja saadun koulutuksen pituudesta. Lisäksi barometrissä on kysymyksiä muun muassa työpaikan oppimis- ja vaikutusmahdollisuuksista. Satunnaisesti poimitun otoksen tiedot voidaan yleistää koskemaan kaikkia työssä olevia palkansaajia koko Suomessa. Työolobarometrin vastausprosentti on poikkeuksellisen korkea, yleensä yli 80 prosenttia. Tässä artikkelissa Työolobarometrin aineistot vuosilta 2008, 2009 ja 2010 on yhdistetty, ja näin on saatu 3326 henkilön vastauksista koostuva aineisto.

Tutkimuksen kohteena olevalla henkilöstökoulutuksella tarkoitetaan työnantajan kokonaan tai osittain kustantamaa koulutusta, joka toteutetaan kursseina tai muina koulutusmuotoina (ks. esim. Tilastokeskus 2008). Kurssit voivat olla:

- sisäisesti järjestettyjä (yrityksen itse suunnittelema ja järjestämä) tai
- ulkoisesti järjestettyjä (yrityksen ulkopuolisen organisaation suunnittelema ja järjestämä).

Koulutusmuotoina ovat useimmiten:

- suunnitellut koulutus-, opastus- tai harjoittelujaksot, joissa käytetään tavanomaisia työvälineitä joko työpaikalla tai työtilanteessa,
- suunnitellut oppimisjaksot työkierron, työntekijävaihtojen tai koulutuskomennusten avulla,

- osallistuminen oppimisryhmiin tai laatupiireihin,
- itseopiskelu ja etäopiskelu ääni- tai videotallenteiden avulla, kirjekurssit, tietokoneopiskelu (mukaan lukien internet) tai muu itse-/etäopiskelu oppimiskeskusten avulla,
- konferensseissa, workshoppeissa, luennoilla ja seminaareissa saatu opetus, joihin työntekijät osallistuvat tarkoituksenaan oppia/saada koulutusta.

Työelämän koulutus on siis hyvin monimuotoista, ja joskus sen nimenomaisesti koulutuksellista luonnetta voi olla vaikea havaita.

Pyrimme aineiston avulla vastaamaan, keistä ”työelämän koulutuksen etujoukko” (hyvien koulutus- ja oppimismahdollisuuksien palkansaajat) muodostuu, ja millaiset piirteet ovat ominaisia heille ja heidän työnsä. Etujoukon muodostamisessa on käytetty kahta muuttujaa *Työpaikkani on sellainen, että siellä voi oppia koko ajan uusia asioita, ja Oletteko viimeksi kuluneen vuoden aikana ollut koulutuksessa siten, että olette saaneet koulutusajalta palkkaa?* Ryhmään luetaan ne, jotka ovat vastanneet ensimmäiseen väittämään, että kuvaus ’sopii erittäin hyvin työpaikkaani’ ja toiseen kysymykseen ’kyllä’.

### **Työnantajan kustantamaan koulutukseen vaikuttavat tekijät**

Työnantajat nivoivat koulutustoimintansa muun henkilöstöhallinnon päämääriin. Käytännössä rajanveto koulutuksen ja muiden ”henkilöstön kehittämisen” muotojen välillä voi olla vaikeaa. Aina se ei ole yritysjohtajan näkökulmasta tarpeellistakaan. Tärkeintä on lopputulos, ei niinkään se, miten tulos saavutetaan. Henkilöstökoulutuksen perimmäisten tavoitteiden voi sanoa säilyneen samoina vuosikymmeniä. Työnantajan koulutusinvestointien tarkoitus on (esim. Mäki 1964, 14–18):

- (1) työntekijöiden tietoja ja taitoja muokkaamalla tehostaa toimintaa edelleen ja
- (2) asenteisiin vaikuttamalla luoda sosiaalista kiinteyttä organisaatiossa sekä näiden yhteisvaikutuksena
- (3) tuottavuutta tehostamalla lisätä yrityksen voittoja.

Se, että henkilöstö hyötyy koulutuksesta lisääntyneenä ammattitaitoina, on eräänlainen henkilöstökoulutuksen sivutuote. Koulutuksen tärkein päämäärä on tuottavuuden tehostamisen kautta parantuva yrityksen tulos: *“In a business sense, investment in human capital seeks a measurable and positive end result in enhanced business profits”* (Blomberg 1989). Työnantajan koulutuspreferensseistä pitäisi periaatteessa pystyä päättämään, keiden ja minkä henkilöstöryhmien kouluttaminen on taloudellisesti kannattavinta.

Teollistuneissa maissa työnantajien koulutustoiminta noudattaa tiettyjä säännönmukaisuuksia. Eri maissa tehdyt tutkimukset paljastavat lukuisan joukon tekijöitä, jotka vaikuttavat hyvin samalla tavalla siihen, kuinka laajalti työnantajat eri henkilöstöryhmiään tai mitään osaa työvoimastaan kouluttavat. Tekijät, jotka ennustavat työnantajan kustantamaan koulutukseen osallistumista jaetaan taulukossa 1 kolmeen ryhmään, yksilöön eli työntekijään liittyviin tekijöihin, organisaatioon liittyviin eli rakenteellisiin tekijöihin sekä institutionaalisista ja laajemmin ympäröivästä yhteiskunnasta riippuviin tekijöihin (taulukko 1, ks. Altonji & Spletzer 1991; Asplund 2005; Bills 2003; Bishop 1997; Blundell ym. 1996; Booth 1991; Frazis, Gittleman & Joyce 2000; Hodson, Hooks & Rieble 1994).

Taulukko 1. Työnantajan koulutusaktiivisuuteen vaikuttavia yksilöön liittyviä, rakenteellisia ja yhteiskunnallisia tekijöitä

Työntekijään/yksilöön liittyvät tekijät	Rakenteelliset, organisaatioon liittyvät tekijät	Ympäröivään yhteiskuntaan / lainsäädäntöön liittyvät tekijät
sukupuoli ikä etninen tai uskonnollinen ryhmä koulutusala ja koulutusaste työkokemus työsuhteen pituus	organisaation toimiala: teollisuuden alat (tayloristiset alat vs. monitaitoisuutta edellyttävät joustavan tuotannon alat), palvelut (yksityiset vs. julkiset), maatalous (perinteiset työtavat vs. teollinen tuotanto) työnantajasektori: valtio, kunta, yksityinen, järjestöt organisaation /yrityksen koko organisaation hierarkiat ja asemien väliset suhteet työvoiman käyttötavat, henkilöstön segmentointi	taloustilanne työnantajan kustantaman koulutuksen verotuskohtelu teknologisen muutoksen nopeus koulutuksen asema tulopolitiikassa

Yleiset yhteiskunnalliset tekijät, kuten taloustilanne ja siihen liittyvien irtisanomisten runsaus, vaikuttavat koulutustoiminnan laajuuteen ja koulutukseen käytettyyn rahamäärään. Kun yritysten talous heikkenee ja ne joutuvat vähentämään henkilöstöään, koulutukseen sijoitetaan vähemmän voimavaroja. Lainsäädäntö on niin ikään keskeinen koulutustoimintaa kannustava tai rajoittava reunaehto: kun henkilöstökoulutusta kohdellaan verotuksessa investointina, se tulee yritykselle edullisemmaksi ja on myös kannattavampaa.

Rakenteellisiin tekijöihin lukeutuvat esimerkiksi organisaation koko: suurilla ja hyvin resurssoituilla yrityksillä on paremmat mahdollisuudet systemaattiseen koulutustoimintaan kuin pienillä tai keskisuurilla. Suurissa organisaatioissa on usein oma henkilöstöosastonsa, ja henkilöstön kehittäminen on pieniä organisaatioita systemaattisempaa. Valtio- ja kunta-työnantaja kouluttaa henkilöstöään laaja-alaisemmin kuin yksityiset yritykset. Julkisen sektorin organisaatiot eivät ole perinteisesti olleet yksityisen sektorin tavoin voitontavoittelun ahdistamia. Lisäksi monissa julkisen sektorin uusintamisammateissa on lakisääteinen koulutusvelvollisuus (esimerkiksi sosiaali- ja terveydenhoitoala). Tähän kytkeytyy myös se havainto, että työnantajan kustantama koulutus on yleisempää palveluammateissa kuin esimerkiksi teollisuustoissa ja maatalouselinkeinoissa.

Yksi tärkein erontekijä henkilöstökoulutuksessa on organisaation hierarkiarakenne. Koulutuksen yleisyys lisääntyy asemien hierarkiaa ylöspäin mentäessä: vähiten työnantajat kouluttavat työntekijäasemissa toimivia ja eniten ylempiä toimihenkilöasemien haltijoita. Niin ikään työvoiman käyttötavat määrittävät työnantajan koulutustoimintaa. Hierarkian eri tasoilla sovelletaan erilaisia hallinnan ja kontrollin keinoja. Kuten Andrew Friedman (1977) esitti teoksessaan *Industry and Labour: Class Struggle at Work and Monopoly Capitalism*, hierarkian ylätasolla on tyypillistä *vastuullisen autonomian strategiaa* (*responsible autonomy*), joka suo työntekijöille mahdollisuuksia taitojen käyttöön ja vastuunottoon omasta työstä. Toisaalla esimerkiksi tehdastyön lattiatasolla käytetään *suoran valvonnan* keinoja työntekijöiden kontrolloimiseksi ja tuotannon sujuvuuden takaamiseksi.

Viime vuosina tutkimukset ovat teollisuustyön sijaan nostaneet esiin suoran kontrollin tehtävistä uudenalaisia suoran kontrollistategian sovelluksia. Tutkimukset todistavat, kuinka yritykset ovat onnistuneet tehokkaasti taylorisoimaan myös tietotyötä, jolloin monista aiemmin tavoitelluista valkokaulustöistä on tullut ositettuja tehtäviä vailla mahdollisuutta

tekijän omaan harkintaan (Brown, Lauder & Ashton 2010). Puhelinpalvelutyöstä on tullut yksi malliesimerkki ositetusta ja tiukasti kontrolloidusta työstä. Työtä puhelinpalvelukeskuksissa (*call centers*) luonnehditaan tutkimuksissa tietotyön taylorisoiduksi muodoksi. Keskukset ovat informaatioajan hikipajoja (*sweat shops*), joissa työtä arvioidaan ja valvotaan sekunnin tarkkuudella tehokkuuden lisäämiseksi. Lisääntyvä tehokkuus saavutetaan pakko-tahtisuuteen sopeutumisen kautta. *Call centereissä* työntekijöiden ja työsuoritusten valvonta toteutuu ”sähköisen panoptikonin” (*electronic panopticon*) välityksellä (Ferne & Metcalf 1998; vrt. Taylor & Bain 2000). Taylor and Bain (1998) ovat käyttäneet itsekontrollin kautta toteutuvasta pakkotahtisuudesta ilmaista ”liukuhihna korvien välissä” (*assembly line in the head*). Tietotyön taylorisoinnista kertovat kehityskulut on nähty yhtenä indikaattorina kaikkialle ja yhä syvemmälle yksilön sisuksiin tunkeutuvasta hallinnasta työelämässä (ks. Foucault 1979; Rose 1999; Miller & Rose 2010). Eikä vastuullisen autonomian tehtävissä kontrolli ole tässä katsannossa sen vähäisempää: organisaation ylätasolle valikoidut vain ovat sisäistäneet organisaation tavoitteet ja arvot sekä toimintatavat osaksi omaa identiteettiään.

Työelämän koulutuksen epätasainen jakautuminen näkyy hyvin myös koulutusaloittaisessa ja -asteittaisessa tarkastelussa: korkeasti koulutetuista muita selvästi suurempi osuus saa vuosittain koulutusta työnantajan kustantamana. Taulukossa 1 kaikki yksilöön liittyvät tekijät (yksilön ominaisuudet) eivät ole itsestään selvästi samassa merkityksessä yksilöllisiä. Koulutuksen ohella myös sukupuoli voidaan ymmärtää rakenteelliseksi tekijäksi. Niin eri tason tutkinnon suorittaneet kuin miehet ja naiset sijoittuvat paljolti eri tehtäviin organisaatioissa. Työt ja tehtävät ovat vahvasti segregoituneet sukupuolen mukaan, minkä vuoksi ei ole ollenkaan selvää, mitkä seuraukset (esimerkiksi palkka, työnantajan kustantama koulutus, muut työsuhte-etuudet) johtuvat sukupuolesta ja mitkä segregaatoin leimaamasta tehtävästä.

Työnantajan koulutustoimintaa koskevissa kansainvälisissä vertailuissa naiset ovat pitkään olleet miehiä heikommassa asemassa, mutta nykyään naiset ovat saavuttaneet miehet ja joissakin maissa menneet miesten ohi. Esimerkiksi Suomessa henkilöstökoulutus on naisenemmistöinen koulutusmuoto. Aktiivinen osallistuminen henkilöstökoulutukseen ei kuitenkaan merkitse miehille ja naisille yhtäläisiä hyötyjä ja palkkavaikutuksia (Olsen & Sexton 1996; Knoke & Ishio 1998; Naumanen 2002; vrt. Veum 1996). Työnantajien intressi järjestää koulutusta riippuu niin ikään vahvasti palkansaajan iästä: Suomessa työnantajat kouluttavat ahkerimmin keski-ikäistä työvoimaa. Nuorten ja ikääntyneiden työntekijöiden keskuudessa osallistumisasteet ovat 35-45-vuotiaita selvästi pienemmät (Silvennoinen & Nori 2012).

Pääsy koulutukseen riippuu myös siitä, kuinka kauan henkilö on ollut kouluttavan yrityksen palveluksessa. Koulutuksen kasautuminen rakentuu vahvasti juuri tämän säännönmukaisuuden varaan: pitkään yrityksen palveluksessa ollut nähdään yritykseen sitoutuneeksi työntekijäksi, eikä hänen uskota mielellään vaihtavan työpaikkaa, minkä vuoksi häneen kannattaa investoida. Sitoutuminen on yksi tärkein ennakkoehto koulutukseen pääsille. Palvelusvuodet ovat enemmänkin vain sitoutumisen indikaattori.

Se, kuinka suurelle osalle mistäkin henkilöstöryhmästä koulutusta annetaan, on vain osatotuus työnantajan koulutuspanostuksesta. Työnantajan investointia henkilöstön kouluttamiseen (henkilöstökoulutukseen osallistumista) mitataan tutkimuksissa yleensä kahdella mittarilla (1) esiintymistiheydellä tai yleisyydellä (*incidence*) ja (2) intensiteetillä (*intensity*). Esiintymistiheyden mittana on se, kuinka suuri osuus henkilöstöstä tai eri henkilöstöryhmistä on osallistunut työnantajan kustantamaan koulutukseen tietyn ajanjakson, esimerkiksi edeltävän vuoden aikana. Suomessa Tilastokeskus kerää työvoimatutkimuksessa tiedot henkilöstökoulutuksen yleisyydestä ja koulutuksen pituudesta, jota taas mitataan koulutuspäivien määrällä. On esimerkiksi havaittu, että vaikka miehet ja naiset osallistuvat yhtä suurella osuudella henkilöstökoulutukseen, koulutuspäivien määrällä

mitaten koulutus kasautuu selvästi miehille. Tasa-arvo ei toteudu siten, että miehistä ja naisista 50 prosenttia vuodessa henkilöstökoulutukseen, jos naisille on koulutusta jaossa esimerkiksi kolme päivää osallistujaa kohti ja miehille kuusi päivää.

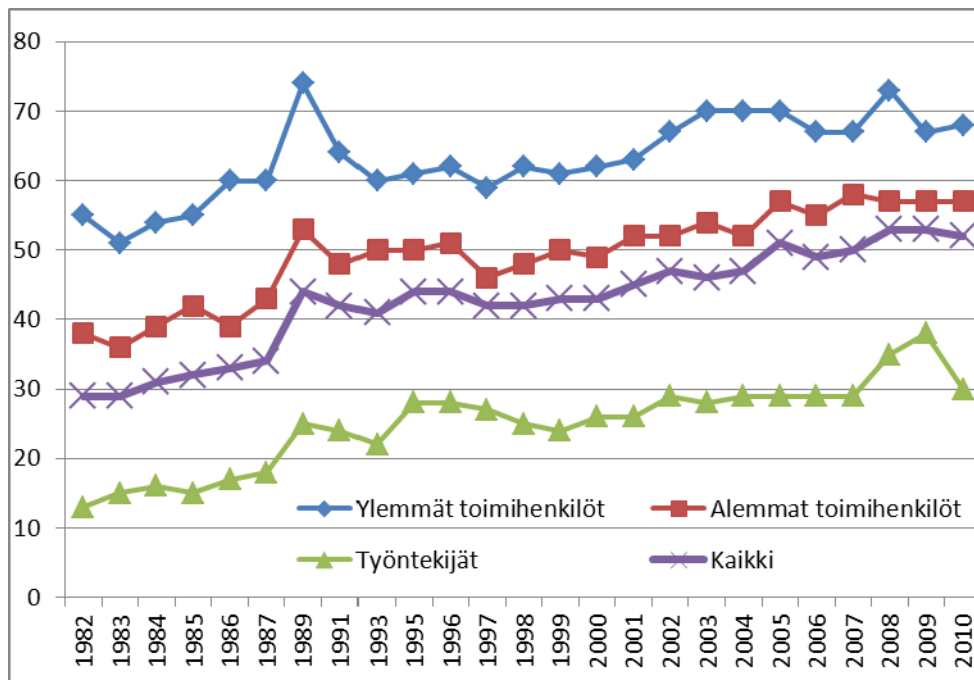
### **Henkilöstökoulutus Suomessa 1980-luvulta 2010-luvulle**

Suomessa aikuiskoulutuspolitiikkaa nousi vahvasti esiin 1980-luvun puolivälissä. Sen ohella, että aikuiskoulutus nostettiin selvästi näkyvämpään asemaan koulutuspolitiikassa, koulutuksen kysynnän ja tarjonnan haluttiin määräytyvät entistä enemmän markkina-periaatteiden ja -mekanismien välityksellä. 1980-luvun jälkipuoliskolle ajoittuu suhteellisen selkeä siirtymä valtiokeskeisestä suunnittelusta kohti markkinoiden välityksellä ohjautuvaa aikuiskoulutusta. Huhtikuussa 1987 virkaan astuneen Harri Holkerin hallituksen iskulause oli ”hallittu rakennemuutos”, jonka toteuttamiseen tarvittiin myös aikuiskoulutusta ja erityisesti työelämän tarpeisiin joustavasti vastaavaa koulutustarjontaa. Töiden ja tehtävien nopean muutoksen ja tietoteknisten innovaatioiden käyttöönoton nähtiin edellyttävän henkilöstöltä jatkuvaa kouluttautumista ja uuden oppimista.

Suurimmat ammatillisen aikuiskoulutuksen muodot olivat 1980-luvulla erityisesti työttömille suunnattu työllisyyskoulutus ja työnantajien työntekijöilleen kustantama henkilöstökoulutus. Työllisyyskoulutusta lisättiin voimakkaasti 1970-luvun jälkipuoliskolla vastauksena räjähdysmäisesti kasvaneeseen työttömyyteen; 1980-luku taas oli työnantajan koulutus-toiminnan nopean kasvun aikaa, mikä varmaankin heijasteli työelämän muutosta. Tuolloin 1980-luvun alussa työnantajat kouluttivat noin puolta miljoonaa suomalaista vuodessa. Vuosikymmenen mittaan määrä lähes kaksinkertaistui, ja vuonna 1989 henkilöstökoulutusta sai jo 900 000 ihmistä. Vastaavasti koulutuksessa olleiden osuus koko palkansaajakunnasta nousi 1980-luvulla 29 prosentista 44 prosenttiin eli puolitoistakertaiseksi.

Talouskriisi ja syvä lama 1990-luvun alussa katkaisivat työelämän koulutustoiminnan kasvun useiksi vuosiksi (Silvennoinen 1998). Mutta 2000-luvulla kasvu on jatkunut, ja nyt yli puolet työvoimasta osallistuu työnantajan kustantamaan koulutukseen. Työnantajan kustantama koulutus on kolmenkymmenen viime vuoden aikana yleistynyt selvästi työelämän hierarkian alaportailakin. Suhteelliset erot sosioekonomisten ryhmien välillä ovat kuitenkin säilyneet jotakuinkin entisellään. Työntekijätasolla koulutus lisääntyi 1980-luvun alun noin 10 prosentista 30 prosenttiin vuonna 2010. Ero toimihenkilöihin on kuitenkin entisellään (kuvio 2). Alempien toimihenkilöiden kouluttaminen on lisääntynyt vastaavana aikana vajaasta 40 prosentista lähes 60 prosenttiin ja ylempien toimihenkilöiden kouluttaminen reilusta 50 prosentista noin 70 prosenttiin.





Lähteet: Vuosien 1982–1993 tiedot perustuvat Tilastokeskuksen työvoimatutkimuksen vuosihaastatteluihin. Vuosina 1988, 1990, 1992, 1994 vuosihaastatteluja ei tehty, joten niitä koskevat tiedot puuttuvat. Vuosien 1995–2001 tiedot perustuvat Tilastokeskuksen EU-standardien mukaan tehtyihin työvoimatutkimuksiin. Vuosien 2002–2010 tiedot perustuvat Tilastokeskuksen työvoimatutkimuksen yhteydessä kerätyn työolobarometrin tietoihin.

Kuvio 2. Henkilöstökoulutettujen osuus palkansaajista sosioekonomisen aseman mukaan Suomessa vuosina 1982–2010 (%)

Työsuhteen luonne määrittää hyvin vahvasti työnantajan motivaatiota tarjota koulutusta henkilöstölle (esim. Wiens-Tuers & Hill 2002). Erityisen suuri ero on miehillä: määräaikaissä työsuhteessa olevista miehistä neljännes ja vakinaisessa suhteessa olevista miehistä puolet saa vuosittain koulutusta (taulukko 2). Naisilla suhteellinen ero ei ole yhtä suuri, mutta suuri kuitenkin: määräaikaissä koulutusta saa kaksi viidesosaa ja vakinaisista kolme viidesosaa. Kuten Kauhanen, Nätti ja Miettinen (2012) ovat havainneet, myös määräaikaissä työsuhteessa työskentelevien keskuudessa on eroja: omasta halusta määräaikaissä työsuhteessa työskentelevät saavat työnantajan kustantamaa koulutusta enemmän kuin vastentahtoisesti määräaikaista työtä tekevät.

Taulukko 2. Työnantajan kustantamaan koulutukseen osallistuminen (%) sekä koulutuspäivien määrä osallistujaa ja koko ryhmän henkilömäärä kohti (päivää vuodessa) koulutusasteen, työsuhteen luonteen, toimialan ja sosioekonomisen aseman mukaan sukupuolittain

	Osallistumisaste (%)		Koulutuspäivien määrä/osallistujaa		Koulutuspäivien määrä/kaikki	
	Miehet	Naiset	Miehet	Naiset	Miehet	Naiset
<b>Koulutusaste</b>						
keskiaste	44,9	48,7	3,5	3,5	2,2	2,2
alin korkea	58,5	67,6	6,2	4,3	4,4	3,3
alempi korkea	70,3	63,0	5,3	4,4	4,3	3,3
ylempi korkea	65,7	82,0	6,1	5,5	4,8	5,0
lisansiaatti/tohtori	46,4	80,0	3,2	4,4	2,0	3,8
<b>Työsuhteen luonne</b>						
vakinainen	51,6	59,9	4,3	4,0	2,9	2,9
määräaikainen	25,7	39,6	3,5	3,4	1,7	1,8
<b>Toimiala/sektori</b>						
teollisuus, rakentaminen, kaivannaistoiminta	40,3	43,8	3,1	2,7	1,9	1,8
yksityiset palvelut	51,8	50,6	4,2	3,9	2,8	2,5
valtion palvelut	64,5	67,3	8,9	4,9	7,0	4,0
kuntien palvelut	65,4	63,9	5,5	4,1	4,2	3,0
<b>Sosioekonominen asema</b>						
Ylemmät toimihenkilöt	66,6	73,2	6,3	5,3	4,9	4,4
Johtotehtävissä toimivat	63,3	71,0	6,2	7,0	4,6	5,7
Suunnittelu- ja tutkimustehtävissä toimivat	71,2	72,2	5,9	5,7	4,7	4,8
Opetustehtävissä toimivat	63,0	73,9	5,9	4,8	4,5	3,9
Muut ylemmät toimihenkilöt	65,8	74,5	7,2	4,7	5,4	3,9
Alemmat toimihenkilöt	55,2	57,8	4,8	3,6	3,4	2,5
Työnjohtotehtävissä toimivat	58,8	57,6	5,4	4,5	4,0	3,3
Itsenäistä toimistotyötä tekevät	45,7	53,1	3,4	3,4	2,1	2,3
Epäitsenäistä toimistotyötä tekevät	25,0	47,9	1,6	3,6	1,0	2,2
Muut alemmat toimihenkilöt	63,6	62,2	5,6	3,6	4,3	2,7
Työntekijät	36,3	27,3	2,6	1,9	1,5	0,9
Maataloustyöntekijät	29,4	61,5	1,9	2,0	0,9	1,4
Teollisuustyöntekijät	35,3	30,4	2,5	1,3	1,4	0,7
Muut tuotantotyöntekijät	39,7	18,4	2,5	0,9	1,6	0,3
Jakelu- ja palvelutyöntekijät	36,5	29,3	2,8	2,4	1,5	1,2

Naisista vähiten työnantajan koulutukseen osallistuvat erityisesti 'muut tuotantotyöntekijät' (eli muut kuin maatalouden ja teollisuuden tuotantotyöntekijät), joista vain vajaata viidennestä työnantaja kouluttaa vuosittain. Paljon tätä suurempiin osallistumislukuihin eivät tosin yllä työntekijätason naiset ylipäättäänkään. Työntekijätasolla miehiä koulutetaan selvästi naisia enemmän, kun taas ylempien toimihenkilöiden ryhmässä naisten kouluttaminen on selvästi yleisempää kuin miesten.

Toimialoittainen vertailu paljastaa odotetusti valtion ja kuntien palvelutyönantajien kouluttavan henkilöstöään ahkerammin kuin yksityisten palvelujen ja teollisuustyönantajien. Julkisiin palveluihin kuuluvilla sosiaali- ja terveysaloilla ja opetustoimessa osa koulutuksesta on lakisääteistä. Valtion palveluksessa oleville tarjolla olevien koulutuspäivien määrä on huomattavasti suurempi kuin esimerkiksi kuntien palveluissa – puhumattakaan yksityisistä palveluista tai teollisuudesta.

Koulutukseen osallistumisen osuudet ovat tietyssä mielessä aika karkea mittari kuvaamaan työnantajan koulutustoiminnan laajuutta. Ne kun kertovat vain sen, kuinka suuri osuus eri henkilöstöryhmistä on osallistunut, mutta kuvaa voidaan tarkentaa tiedoilla eri henkilöstöryhmille tarjolla olevan koulutuksen määrästä: kuinka monta päivää koulutusta saaneet ovat olleet koulutuksessa vuoden aikana, ja kuinka monta päivää eri henkilöstöryhmille on ylipäättään tarjolla koulutusta työnantajan kustantamana. 2000-luvulla koulutukseen käytettyjen päivien (osallistujaa kohti laskettu) määrä on ollut hienoisessa laskusuunnassa. Vuosikymmenen alkuvuosina koulutusmäärä oli kuusi päivää vuodessa, mutta vuosikymmenen lopulla noin 5,5 päivää vuodessa.

Koulutuspäivien määrä paljastaa mielenkiintoisia eroja sukupuolten välillä. Esimerkiksi valtion palveluissa, joissa henkilöstöä ylipäättään koulutetaan laajalti, miesten osallistumistaso on 64,5 prosenttia ja naisten hieman suurempi, 67,3 prosenttia. Mutta sukupuolten välinen ero koulutuspäivien määrässä on suuri: naisille on koulutusta jaossa neljä päivää vuodessa ja miehille peräti seitsemän päivää vuodessa. Koulutuspäivien määrällä mitattu ero on siis miesten hyväksi lähes kaksinkertainen. Yksityisissä palveluissa ero on tähän verrattuna vähäinen (miehet 2,8 päivää, naiset 2,5 päivää).

### **Työelämän koulutuksen etujoukko: koostumus ja valikoituminen**

Millainen joukko hyvien oppimis- ja koulutusmahdollisuuksien palkansaajat ovat? Edellä mainituilla kriteereillä muodostettuun ryhmään lukeutuu 436 palkansaajaa 3326 palkansaajan aineistosta. Tässä analyysissä siis työelämän koulutuksen etujoukkoon kuuluu 13 prosenttia palkansaajista.

Taulukossa 3 joukkoa tarkastellaan sukupuolen, iän, koulutusasteen, sosioekonomisen aseman, toimialan ja organisaation koon mukaan. Naiset ovat ryhmässä ylliedustettuna, kun ryhmän sukupuolikoostumusta verrataan muihin palkansaajiin. Joukon ikä painottuu jossain määrin nuorempiin työntekijöihin. Varsinkin 30-44-vuotiaat ovat ylliedustettuina. Valtaosalla hyvien koulutusmahdollisuuksien ryhmää on korkea-asteen tutkinto.

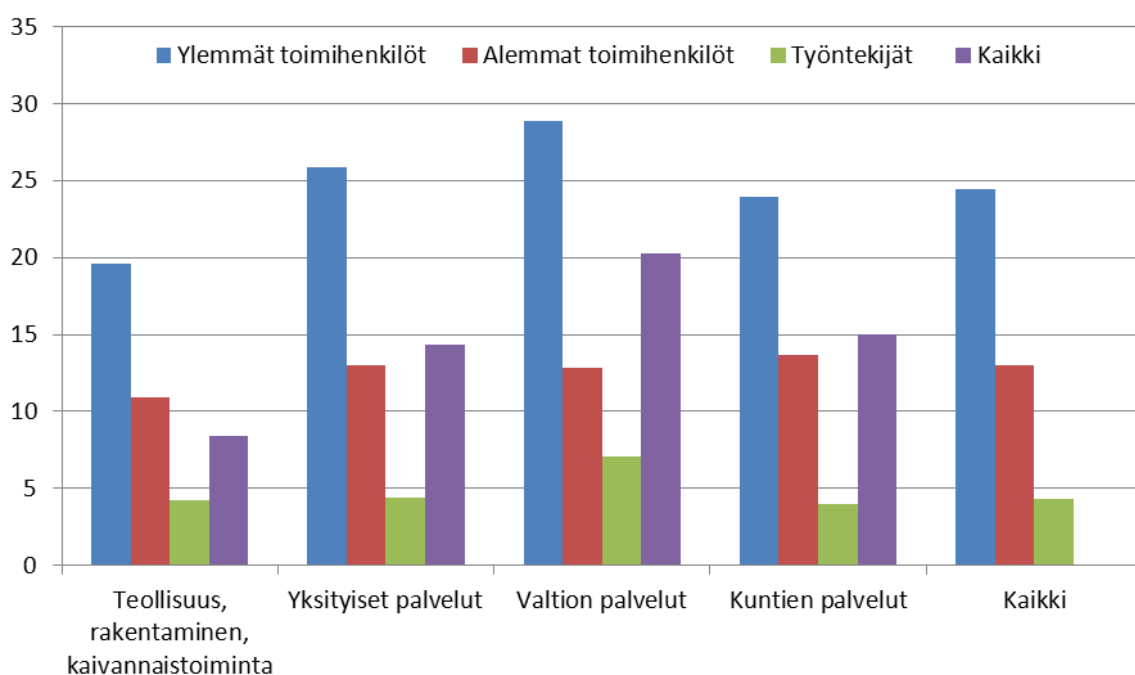
Taulukko 3. Työelämän koulutuksen etujoukko sukupuolen, ikäryhmän, koulutusasteen, sosioekonomisen aseman, toimialana ja työpaikan koon mukaan (%)

	Eliitti	Muut
<b>Sukupuoli</b>		
miehet	49,3	56,5
naiset	50,7	43,5
<b>Ikä</b>		
alle 30 vuotta	19,3	17,7
30–44-vuotta	40,8	34,6
45–54-vuotta	25,2	28,0
55–64-vuotta	14,7	19,7
<b>Koulutusaste</b>		
perusaste/tuntematon	6,7	16,1
keskiaste	34,6	49,7
alin korkea-aste	19,0	14,1
alempi korkea-aste	15,1	10,1
ylempi korkea-aste	22,7	8,8
lisansiaatit ja tohtorit	1,8	1,2
<b>Sosioekonominen asema</b>		
ylemmät toimihenkilöt	52,7	24,7
johtotehtävissä toimivat	14,0	6,1
suunnittelu- ja tutkimustehtävissä toimivat	16,8	7,0
opetustehtävissä toimivat	6,7	3,6
muut ylemmät toimihenkilöt	15,2	8,0
alemmat toimihenkilöt	36,0	36,5
työnjohtotehtävissä toimivat	8,5	6,9
itsenäistä toimistotyötä tekevät	10,1	12,5
epäitsenäistä toimistotyötä tekevät	1,1	1,8
muut alemmat toimihenkilöt	16,3	15,3
työntekijät	11,4	38,7
maataloustyöntekijät	0,5	1,6
teollisuustyöntekijät	6,0	18,1
muut tuotantotyöntekijät	2,1	5,8
jakelu- ja palvelutyöntekijät	2,8	13,2
<b>Toimiala</b>		
teollisuus/rakentaminen/kaivannaistoiminta	17,3	28,5
yksityiset palvelut	42,2	38,3
valtion palvelut	11,1	6,7
kuntien palvelut	28,6	24,5
muut / sekalaiset	0,9	2,1
<b>Organisaation koko</b>		
1–19 henkilöä	34,6	42,4
20–99 henkilöä	34,4	35,6
100 henkilöä tai enemmän	31,0	22,1
<b>N</b>	<b>436</b>	<b>2890</b>

Yli puolet etujoukosta on ylempiä toimihenkilöitä. Varsinkin johtotehtävissä sekä suunnittelu- ja tutkimustehtävissä toimivia on verraten runsaasti. Toimialoittaisessa tarkastelussa näkyy selvästi, että teollisuuden, rakentamisen ja kaivannaisalalla työskentelevät ovat työelämän koulutuksen etujoukossa selvästi aliedustettuina ja niin valtion ja kuntien kuin yksityisissä

palveluissa työskentelevät yliedustettuina. Lähes puolet etujoukosta on sijoittunut yksityisiin palveluihin.

Niin teollisuuden aloilla kuin yksityisissä palveluissa sekä ja kuntien palveluissa toimivat työläiset päätyvät koulutuksen etujoukkoon muita paljon epätodennäköisemmin. Suurimmat erot sosioekonomisten ryhmien välillä on kuntasektorin palveluissa, missä etujoukkoon kuulumisen ero työntekijöiden ja ylemmien toimihenkilöiden välillä on kuusinkertainen. Yksityisissä palveluissa ero on lähes yhtä suuri - viisinkertainen. Valtion palvelutyönantaja tarjoaa ylemmille toimihenkilöille muita aloja selvästi paremmat oppimisen ja kouluttautumisen mahdollisuudet, kun indikaattorina pidetään työelämän koulutuksen etujoukkoon lukeutuvien osuutta.



Kuvio 3. Työelämän koulutuksen etujoukkoon kuuluvien osuus palkansaajista sosioekonomisen aseman mukaan toimialoittain (%)

Taulukossa 4 regressioanalyysin avulla haetaan vastausta siihen, millaiset taustatekijät lisäävät todennäköisyyttä päätyä työelämän koulutuksen etujoukkoon. Taustamuuttujista itsenäistä vaikutusta on iällä, koulutusasteella ja sosioekonomisella asemalla. Käytettäessä askeltavaa regressioanalyysiä sukupuoli, toimiala ja organisaation koko putoavat mallista pois: näillä tekijöillä ei siis ole itsenäistä vaikutusta etujoukkoon päätymisessä.

Taulukko 4. Työelämän koulutuksen etujoukkoon valikoituminen, askeltava regressioanalyysi

Muuttuja		OR	95 %:n luottamusväli	p-arvo
Ikä		0,98	0,971-0,990	0,000
Koulutusaste	Perusaste/tuntematon	1		0,018
	Keskiaste	1,22	0,800-1,865	0,355
	Alin korkea-aste	1,75	1,089-2,801	0,021
	Alempi korkea-aste	1,25	0,755-2,070	0,386
	Ylempi korkea-aste	1,96	1,187-3,246	0,009
	Lisensiaatit ja tohtorit	1,21	0,494-2,949	0,681
Sosioekonominen asema	Työntekijä	1		0,000
	Alempi toimihenkilö	3,11	2,182-4,420	0,000
	Ylempi toimihenkilö	5,87	3,972-8,665	0,000

län myötä palkansaajan mahdollisuudet päätyä työelämän koulutuksen etujoukkoon laskevat hieman: vuodessa noin kahdella prosentilla. Myös koulutusasteella on oma vaikutuksensa. Perusasteeseen verrattuna alimman korkea-asteen ja ylemmän korkeakoulututkinnon suorittaneiden mahdollisuudet kuulua etujoukkoon ovat tilastollisesti merkitseviä. Ylemmän korkeakoulututkinnon suorittaneen mahdollisuudet päätyä etujoukkoon ovat matalasti koulutettuihin verrattuna liki kaksinkertaiset. Sosioekonomisella asemalla on analyysin mukaan selvästi suurempi vaikutus kuin suoritettun koulutuksen tasolla. Työntekijöihin verrattuna alemmat toimihenkilöt päätyvät työelämän koulutuksen etujoukkoon yli kolminkertaisella (OR = 3,11) ja ylemmät toimihenkilöt (OR = 5,87) lähes kuusinkertaisella huomattavasti todennäköisyydellä.

### Työelämän koulutuksen etujoukkoon lukeutuvien työn luonne

Muun aikuiskoulutuksen tapaan Suomessa myös henkilöstökoulutus on aika naisvaltainen koulutusalue, kuten edellä on havaittu. Se, miten sukupuoli on yhteydessä palkansaajan työn luonteeseen, kuten esimerkiksi koettuun autonomiaan ja vaikutusmahdollisuuksiin, vaihtelee etujoukon sisällä selvästi (taulukot 5 ja 6).

Etujoukkoon lukeutuvien palkansaajien vaikutusmahdollisuudet omaan työhön (ja ylipäättään omalla työpaikalla) ovat etujoukolla selvästi paremmat kuin muilla palkansaajilla (taulukko 5). Vaikutusmahdollisuudet siihen, mitä tehtäviä työhön kuuluu tai miten tehtävät jaetaan, on etujoukolla niin ikään selvästi suuremmat kuin muilla palkansaajilla. Etujoukko ei kuitenkaan ole vaikutusmahdollisuuksien suhteen sisäisesti yhtäläinen. Vaikutusmahdollisuudet eivät jakaudu etujoukossa tasaisesti: miesten vaikutusmahdollisuudet työssään ovat selvästi naisia paremmat. Miehistä poiketen etujoukkoon lukeutuvien naisten mahdollisuudet vaikuttaa omaan työtahtiin eivät poikkea lainkaan palkansaajien keskimääräisistä mahdollisuuksista, mikä panee kysymään miesten ja naisten hankkiman koulutuksen käyttömahdollisuuksia työssä (ks. Naumanen 2002).

Taulukko 5. Työelämän koulutuksen etujoukkoon lukeutuvien mies- ja naispalkansaajien näkemykset omista vaikutusmahdollisuuksista työpaikassaan; niiden osuus, jotka vastanneet, että vaikutusmahdollisuuksia 'paljon' (suluissa niiden osuus, jotka vastanneet, että vaikutusmahdollisuuksia 'paljon' tai 'melko paljon'), %

<i>Voi vaikuttaa paljon</i>	Etujoukon miehet	Etujoukon naiset	Muut palkansaajat
siihen, mitä työtehtäviin kuuluu	29 (61)	19 (48)	12 (36)
työtahtiin	35 (65)	19 (42)	19 (44)
siihen, miten työtehtävät jaetaan	23 (47)	13 (38)	10 (27)

Työelämän koulutuksen etujoukkoon kuuluvat ajattelevat muita palkansaajia useammin, että heidän työpaikallaan pyritään systemaattisesti vaikuttamaan henkilöstön osaamisen kehittämiseen. Samaten he näkevät muita useammin, että työntekijöitä kannustetaan kokeilemaan työssä uusia asioita, ja että esimiehet suhtautuvat rakentavasti työntekijöiden muutosehdotuksiin. Varsinkin etujoukkoon lukeutuvat miehet pitävät työntekijöiden ja johdon suhteita avoimina ja luottamuksellisina. Etujoukon naiset tässä asiassa miehiä kriittisempiä, mikä voi johtua erilaisista kokemuksista. Onko niin, että etujoukon miesten suhteet organisaation johtoon ovat avoimemmat ja luottamuksellisemmat kuin naisten?

Taulukko 6. Työelämän koulutuksen etujoukkoon lukeutuvien mies- ja naispalkansaajien luonnehdintoja omasta työpaikastaan: niiden osuus, jotka vastanneet, että luonnehdinta sopii 'erittäin hyvin' (suluissa niiden osuus, jotka vastanneet, että luonnehdinta sopii 'erittäin hyvin' tai 'melko hyvin'), %

	Etujoukon miehet	Etujoukon naiset	Muut palkansaajat
Työpaikassa pyritty vaikuttamaan osaamisen kehittämiseen	44 (95)	52 (96)	15 (78)
Työntekijöitä kannustetaan kokeilemaan uusia asioita	35 (83)	44 (86)	14 (61)
Esimiehet suhtautuvat rakentavasti työntekijöiden muutosehdotuksiin	43 (88)	34 (86)	16 (70)
Työntekijöiden ja johdon suhteet avoimet ja luottamukselliset	45 (89)	28 (85)	21 (75)
Työpaikalla paljon piilossa olevia asioita, joista pitäisi keskustella avoimesti	8 (36)	13 (40)	14 (46)

Muita palkansaajia harvemmin työelämän koulutuksen etujoukko ajattelee, että työpaikalla paljon piilossa olevia asioita, joista pitäisi keskustella avoimesti. Näkemyserot muihin palkansaajiin nähden eivät kuitenkaan ole suuret.

## Yhteenveto ja keskustelua

Työelämän koulutuksen etujoukko (hyvien koulutus- ja oppimismahdollisuuksien palkansaajat) koostuu pääosin ylemmistä toimihenkilöistä. Etujoukkoon valikoitumiseen vaikuttavat palkansaajan ikä, koulutusaste ja sosioekonominen asema. Askeltavan regressioanalyysin mukaan sukupuolella, toimialalla ja organisaation koolla ei ole vaikutusta etujoukkoon päätymisessä. Tärkein valikoiva tekijä on korkea sosioekonominen asema. Työnantajan koulutus voidaan nähdä myös osana henkilöstön integrointia organisaation arvoihin ja tavoitteisiin. Etujoukon koostumus viittaa siihen, että hyvien koulutusmahdollisuuksien palkansaajat ovat kulttuurisesti ja asenteiltaan muita palkansaajia lähempänä työnantajan tavoitteita. Keskiluokkaan lukeutuvana joukkona se todennäköisesti jakaa työnantajan kanssa samat arvot ja ehkä poliittisen suuntautumisenkin.

Vaikka naisten osallistuminen työnantajan koulutukseen osallistuminen jonkin verran yleisempää kuin miesten, koulutukseen käytettyjen päivien määrällä mitaten koulutusta kasautuu miehille enemmän. Toinen merkittävä sukupuolten välinen ero havaitaan työelämän koulutuksen etujoukkoon kuuluvien miesten ja naisten työtä koskevissa vaikutusmahdollisuuksissa. Etujoukon miehillä on monilta osin etujoukon naisia paremmat vaikutusmahdollisuudet työssään. Tämän vuoksi työelämän koulutuksen etujoukkoa ei ole mielekästä ymmärtää varsinaisena työelämän eliittiryhmänä.

Kuten esimerkiksi Virmasalo ym. (2011, 5) toteavat, työpsykologian teorioissa juuri autonomia on työhön liittyvä voimavaratekijä, joka motivoi työssä oppimiseen sekä sitoutumaan omaan työhön ja organisaation tuloksellisuuteen. Korkeakaan koulutus ja ammattitaito eivät takaa runsasta autonomiaa. Työn autonomia riippuu työn organisoinnin tavasta, erityisesti työn kontrollin muodoista ja johtamiskulttuureista. Työt eivät toimihenkilöistymisen myötä automaattisesti muutu autonomisiksi. Kehittyvä teknologia mahdollistaa uudenlaiset työntekijöiden valvonnan ja kontrollin muodot, joiden kautta erityisesti organisaatioiden hierarkiassa alemmille ja keskitasoille sijoittuvien palkansaajien vaikutusmahdollisuuksien on todettu jopa heikentyneen. (Emt., 6.)

Etujoukkoon kuuluvalla työnantajan kustantaman koulutuksen merkitys saattaa olla hyvin erilainen kuin vähän koulutetulle ja vain harvoin koulutukseen valitulle. Etujoukko näyttää kulttuurisesti verraten yhtenäiseltä. Heille koulutukseen osallistuminen voi olla ennen muuta merkki työnantaja halusta pitää heistä kiinni. Organisaation koulutukseen toistuvasti valittava henkilö kokee, että hänen osaamiseensa investoiva yritys on myös sitoutunut pitämään hänet palveluksessaan taloudellisesti huonoinakin aikoina. Työntekijälle koulutus näyttäytyy tällaisessa tilanteessa eräänlaisena työnantajan antamana palkintona sitoutuneisuudesta. Työntekijä voi lukea saamansa runsaan koulutuksen merkinä kuulumisesta yrityksen avaintai ydinhenkilöstöön (Moreland & Levine 2001). Työnantajan kustantama koulutus on palkanlisä, ja henkilöstölle järjestetty ulkoinen koulutus toteutetaan usein rentouttavana matkana, jonka kulut työnantaja maksaa. Esimerkiksi Nordhaug (1989) havaitsi norjalaisella aineistolla, että työntekijöiden osallistuminen palkintona koettuun henkilöstökoulutukseen kasvattaa motivaatiota kouluttautumista ja oppimista kohtaan. Koulutuksen vaikutus henkilöstön asenteisiin saattaa olla yhtä tärkeä kuin vaikutus taitoihin. Se, että henkilö saa annettua työnjohdolle itsestään sellaisen kuvan, että hän asennoituu myönteisesti itsensä kehittämistä kohtaan, koituu työntekijän eduksi pitkällä aikavälillä.

Koulutusta voidaan käyttää yrityksissä myös eräänlaisena seulontamenetelmänä (*screening device*), jonka avulla organisaatiosta löydetään (seulotaan) kehityskelpoisimmat ja oppimiskykyisimmät yksilöt (Spence 1974). Henkilöstökoulutuksella paitsi välitetään uusia tietoja ja taitoja myös valikoidaan johtaviin asemiin sopivat henkilöt. Koulutuksen käyttö seulontamekanismina on koulutuksen vaikuttavuustutkimuksen kannalta tärkeä huomio. Tutkittaessa henkilöstökoulutukseen osallistumisen ja urakehityksen välistä yhteyttä ei ole lainkaan itsestään selvää, kumpi on syy ja kumpi seuraus. Johtuuko paremmin palkattuun



tehtävään siirtyminen koulutukseen osallistumisesta vai koulutukseen osallistuminen siitä, että henkilö on valikoitu ylennettäväksi?

Yritysten on toki tarkoituksenmukaista pitää osa tehtävistä yksinkertaisina ja johdon muotoilemina sekä tekijät tarkasti kontrolloituna. Ammattitaito ja osaaminen maksavat. Ja lisäksi ne ovat inhimillisinä tuotannontekijöinä epäluotettavia ja riskisiä. Osa tehtävistä ei voida alistaa suoran kontrollin kohteeksi. Niissä työhön sitoutuminen ja osaamisen luovuttaminen yrityksen hyväksi pyritään saavuttamaan yksilön ideologisen samastumisen kautta. Kuten Raija Julkunen (2008) on esittänyt, työn subjektivoituminen on osaltaan lisännyt yritysten riippuvuutta joidenkin työntekijäryhmien kehittykyvyistä ja innovatiivisuudesta. Sen vuoksi sen suostumus ja sitoutuminen on ostettava jollain keinoin. Ydinhenkilöstö, ammattitaitoiset ”huippuosaajat”, tai miksi heitä milloinkin kutsutaan, on palkkioilla tai ideologisella vaikuttamisella *houkuteltava* luovuttamaan työpanoksena täysimääräisenä. Työnantajan kustantama koulutus eittämättä kuuluu näihin keinoihin. Ja sitä tehokkaammin koulutus toimii sitouttavana ja integroivana keinona, mitä tavoitellumpana palkkiona palkansaajat koulutukseen pääsyä (koulutusetuutta) pitävät.

## Kirjallisuus

- Altonji, J. & Spletzer, J. (1991) Worker characteristics, job characteristics, and the receipt of on-the-job training. *Industrial and Labour Relations Review* 45 (1), 58–79.
- Asplund, R. (2005) The Provision and Effects of Company Training: A Brief Review of the Literature. *Nordic Journal of Political Economy* 31, 47–73.
- Bassi, L. & van Buren, M. (1999) Valuing investments in intellectual capital. *International Journal of Technology Management* 18 (5), 414–432.
- Bassi, L., Ludwig, J., McMurrer, D. & van Buren, M. (2002) Profiting from Learning: Firm-Level Effects of Training Investments and Market Implications. *Singapore Management Review* 24 (3), 61–76.
- Becker, G.S. (1964) *Human Capital. A Theoretical and Empirical Analysis with Special Reference to Education*. Chicago: University of Chicago Press.
- Billet, S. & Smith, A. (2003) Compliance, Engagement and Commitment: Increasing employer expenditure in training. *Journal of Vocational Education and Training* 55 (3), 281–299.
- Bills, D. B. (toim.) (2003) *The Sociology of Job Training*. Amsterdam: Elsevier.
- Bills, D. & Hodson, R. (2007) Worker training: A review, critique, and extension. *Research in Social Stratification and Mobility* 25, 258–272.
- Bishop, J. H. (1997) What we know about employer-provided training: A review of the literature. *Research in Labor Economics* 16, 19–87.
- Bishop, J. (1998) Occupation-specific versus general education and training. *Annals of the American Academy of Political and Social Science* 559, 24–38.
- Blomberg, R. (1989) Cost-benefit analysis of employee training: a literature review. *Adult Education Quarterly* 39 (2), 89–98.
- Blundell, R., Dearden, L. & Meghir, C. (1996) *The Determinants and Effects of Work-related Training in Britain*. London: The Institute for Fiscal Studies.
- Booth, A. (1991) Job-related formal training: Who receives it and what is it worth? *Oxford Bulletin of Economics and Statistics* 53, 281–294.
- Booth, A. L., & Snower, D. J. (1996) Introduction: Does the free market produce enough skills? Teoksessa A. L. Booth & D. J. Snower (toim.) *Acquiring skills: Market failures, their symptoms and policy responses*. Cambridge: Cambridge University Press, 1–16.
- Brown, P., Lauder, H. & Ashton, D. (2010) *The global auction: The broken promises of education, jobs and rewards*. New York: Oxford University Press.
- Fernie, S. & Metcalf, D. (1998) (Not)hanging on the telephone: Payment systems in the new sweatshops. CEPDP 390. London: Centre for Economic Performance, London School of Economics and Political Science.

- Finegol, D. & Levine, D. (1997) Institutional Incentives for Employer Training. *Journal of Education and Work* 10 (2), 109–127.
- Foucault, M. (1979) On Governmentality. *Ideology & Consciousness* 6, 5–21.
- Frazis, H. J., Gittleman, M. & Joyce, M. (2000) Correlates of training: An analysis using both employer and employee characteristics. *Industrial and Labor Relations Review*, 53, 443–462.
- Friedman, A. L. (1977) *Industry and Labour*. London: Macmillan.
- Hodson, R., Hooks, G. & Rieble, S. (1994) Training in the Workplace: Continuity and Change. *Sociological Perspectives* 27 (1), 97–118.
- Julkunen, R. (2008). *Uuden työn paradoksit*. Tampere: Vastapaino.
- Kauhanen, M., Nätti, J. & Miettinen, J. (2012) Vastentahtoinen määrä- ja osa-aikainen työ sekä koulutukseen osallistuminen. *Työpoliittinen aikakauskirja* (1), 45–54.
- Knoke, D., & Ishio, Y. (1998) The Gender Gap in Company Job Training. *Work and Occupations* 25, 141–167.
- Knoke, D., & Janowicz-Kurle, L. (1999) Make or buy? The externalization of company job training. *Research in the Sociology of Organizations* 16, 85–106.
- Loewenstein, M.A. & Spletzer, J. (1999) General and Specific Training: Evidence and Implications. *Journal of Human Resources* 34 (4), 710–733.
- Miller, P. & Rose, N. (2010) *Miten meitä hallitaan*. Helsinki: Gaudeamus.
- Mincer, J. (1962) On the job training: Cost, returns, and implications. *Journal of Political Economy* 70 (2), 50–79.
- Mincer, J. (1974) *Schooling, Experience, and Earnings*. New York: Columbia University Press.
- Mincer, J. (1989) Human Capital and the Labor Market: A Review of Current Research. *Educational Researcher* 18 (4), 27–34.
- Moreland, R. & Levine, J. (2001) Socialization in Organizations and Workgroups. Teoksessa M. Turner (toim.) *Groups at Work: Theory and Research*. Mahwah: Erlbaum, 69–112.
- Mäki, T.T. (1964) *Taloudellisen yrityksen koulutustoiminta*. Helsinki: WSOY.
- Naumanen, P. (2002) Koulutuksella kilpailukykyä. Koulutussosiologian tutkimuskeskuksen raportti 57. Turku: Turun yliopisto.
- Nordhaug, O. (1989) Reward Functions of Personnel Training. *Human Relations* 42 (5), 373–388.
- Olsen, R. & Sexton, E. (1996) Gender Differences in the Returns to and the Acquisition of On-the-Job Training. *Industrial Relations: Journal of Economy and Society* 35 (1), 59–77.
- Rinne, R., Silvennoinen, H. & Valanta, J. (1995) Työelämän aikuiskoulutus: valta, vastuu ja intressit henkilöstökoulutuksessa. Koulutussosiologian tutkimuskeskuksen raportti 29. Turku: Turun yliopisto.
- Rose, N. (1999) *Powers of Freedom. Reframing Political Thought*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Silvennoinen, H. (1998) Työelämä ja aikuiskoulutuspolitiikka. *Aikuiskasvatus* 18 (4), 281–290.
- Silvennoinen, H. & Nori, H. (2012) Ikääntyvien koulutus monimuotoistuvassa työelämässä. *Aikuiskasvatus* 32 (3), 177–189.
- Spence, A. M. (1974) *Market Signaling: Informational Transfer in Hiring and Related Screening Processes*. Cambridge: Harvard University Press.
- Stevens, M. (1994) A Theoretical Model of On-the-Job Training with Imperfect Competition. *Oxford Economic Papers* 46, 537–562.
- Taylor, P. and Bain, P. (1998) An Assembly Line in the Head: The Call Centre Labour Process. *Industrial Relations Journal* 30 (2), 101–117.
- Taylor, P. & Bain, P. (2000) Entrapped by the ‘Electronic Panopticon’? Worker Resistance in the Call Centre. *New Technology, Work and Employment* 15 (1), 2–18.
- Taylor, P., Mulvey, G., Hyman, J. & Bain, P. (2002) Work Organization, Control and the Experience of Work in Call Centres. *Work, Employment and Society* 16 (1), 133–50.
- Veum, J. (1996) Gender and Race Differences in Company Training. *Industrial Relations: A Journal of Economy and Society* 35 (1), 32–44.

- Virmasalo, I., Hartikainen, A., Anttila, T. & Nätti, J. (2011) Polarisoituuko työelämän laatu? Työelämän laatu toimihenkilöiden ja työntekijöiden kokemana 1977–2008. Työelämän tutkimus 9 (1), 3–17.
- Wiens-Tuers, B. & Hill, E. (2002) Do They Bother? Employer Training of Temporary Workers. Review of Social Economy 60 (4), 543–566.

---

---

# Työhyvinvoinnin johtaminen vanhusten hoitotoiminnassa

**Kaija Suonsivu**

Tampereen kaupunki

.....

## Abstrakti

Tarkasteltavan tutkimuksen taustana oli vanhustenhuollon toimintaympäristöjen rakennemuutokset, kansallisten ja paikallisten vaatimusten lisääntyminen, taloudellinen niukkuus, arvojen muutokset ja vanhusväestön määrän lisääntyminen. Vaatimusten moninaisuuteen vastaaminen vaatii innovatiivista työhyvinvoinnin johtamisen tutkimusta ja kehittämistä, jotta vanhusten laitoshoidossa työskentelevä henkilöstö saa tukea ja voimavaroja toteuttamaan hyvää vanhusten hoitotyötä. Tutkimus liittyi vuosina 2009–2013 Tampereen yliopiston terveystieteiden yksikössä toteutettavaan vanhusten hoitotyön tutkimukseen. Artikkelin päätavoitteena on lisätä tutkimuksellista tietoa esimiesten kokemuksista ja näkemyksistä työhyvinvoinnin johtamisesta omassa yksikössä ja koko organisaatiossa. Tutkimuksessa painottuu ymmärtävä, fenomenologinen lähestymistapa. Fenomenologinen tarkastelutapa tässä artikkelissa tarkoittaa sitä, että organisatoriset, työyhteisölliset ja johtamisen ilmiöt tulevat esille lähiesimiesten yksilöllisten kokemusten tai näkemysten kautta, lähinnä situationaalisuuden konteksteina. Artikkelissa tarkasteltava laadullinen aineisto on koottu vuosina 2010–2011 kyselylomakkeen avointen kysymysten avulla. Tutkimus kohdistui Tampereen kaupungin hyvinvointipalveluiden vanhusten hoitotyötä tekevien vuodeosastojen ja poliklinikoiden esimiehiin (N= 48). Aineiston analysointi pohjautuu mukaellen Colaizzin analyysiin.

Avainsanat: Työhyvinvointi, työhyvinvoinnin johtaminen, lähiesimies, kokemuksellisuus

## Johdanto

Suomen nykyiset sosiaali- ja terveysalan keskeisimmät kysymykset, kuten vanhusten laitoshoidon, ovat vahvasti esillä päivittäin. Sosiaali- ja terveydenhuollon toiminnan reunaehdot ovat edelleen tiukat 2010-luvulla, ja tulevaisuus mietityttää sekä päätöksentekijöitä, palvelujen tarjoajia että palveluja saavia kansalaisia. Erilaisten vaatimusten ja työn määrän lisäykset ja henkilöstön resurssien määrällinen supistaminen ovat tunnusmerkkeinä tiukkuudesta. Taloudellisesti niukentuneessa vaiheessa vanhustyössä työskentelevien lähiesimiesten ja koko henkilöstön työelämään kohdistuvina vaatimuksina esitetään aikaisempaa enemmän joustavuutta, vuorovaikutuksellisuuden ja itseohjautuvuuden sekä tiimityön kehittämistä, osaamisen päivittämistä ja vahvaa ammatillisuutta. Haasteita luovat työympäristöjen ja -rakenteiden nopea muuttuminen, kiiretekijät ja monimutkaistuminen sekä ohjauksen pirstaloituminen. Ruohonjuuritasolla ilmenevät ongelmat, kuten esimerkiksi hoidossa olevien vanhusten läheisten odotukset ja henkilöstön ikääntyminen sekä eläkkeelle siirtyminen, luovat huolta vanhushoidon laadun varmistamisesta. Näkyville asettuvat vastakkaiset hallinnolliset, taloudelliset arvot ja toisaalta ihmiskeskeiset, hoidettavien vanhusten tarpeista nousevat arvot luovat omat paineensa hoitotyön laadullisuudelle.

Erilaisten vaatimusten ilmeneminen luo paineita vanhustyön ja sen kehittämisen mahdollistamiselle. Artikkelin keskeisenä lähtökohtana on, että nykyisiin haasteisiin voidaan vastata työhyvinvoinnin ja sen johtamisen kehittämisellä.

## **Työhyvinvoinnin käsite**

Artikkelin pääpaino on positiivisen työhyvinvoinnin tarkastelussa. Työhyvinvointi ymmärretään hyvinvoinnin osa-alueeksi. Allardt (2000) kuvaa ihmisen hyvinvointia aineellisen elintason (having), inhimillisen yhteisöllisyyden (loving) ja oman arvon sekä identiteetin muodostamisen välttämättömyyden (being) näkökulmista. The Oxford English Dictionary (2007) määrittelee hyvinvoinnin käsitteen sisältävän hyvän voinnin tai hyvän terveyden tilan. Myers, Sweeney ja Witmer (2000) korostavat hyvinvoinnissa (wellness) ihmisen optimaalisen, kokonaisvaltaisen terveyden ja hyvinvoinnin sekä elinvoiman saavuttamista ja yhdistymistä kohti ihmisen ainutkertaisuutta. Utraisen (2009) mukaan ”hyvinvoinnin voidaan ymmärtää olevan (ks. Utriainen 2006) omavastuinen, kokemuksellinen, sosiaalinen, situationaalinen ja multidimensionaalinen prosessi. Multidimensionaalisen prosessin se koostuu jatkuvassa vuorovaikutuksessa toistensa kanssa olevien fyysisen, emotionaalisen, kulttuurisen ja yhteisöllisen, spirituaalisen ja ammatillisen hyvinvoinnin dimensioista kuinka työssä on ennen muuta kyse työstä.

Työhyvinvoinnin käsite on vuosien aikana laajentunut ja muuntunut yksilötasosta myös työympäristötekijöitä koskevaksi. Mäkitalon ja Pason (2008) mukaan työhyvinvointi voidaan ymmärtää olevan osa yksilön (kokonais)hyvinvointia. Utriainen (2009) korostaa, että työhyvinvoinnin käsite on vaikeasti hallittava ja toistaiseksi tieteellisesti kuitenkin puutteellisesti määritelty. Seligman ja Csikszentmihalyi (2000) perustelevat käsitteen käyttöä sen vuoksi, että tarkastelun lähtökohtana on positiivisen psykologian näkemys, jolloin myös käsitteellä halutaan ilmaista näkökulman olevan positiivinen. Työhyvinvointia on positiivisina ulottuvuuksina tutkittu esimerkiksi onnellisuutena (McDowell & Newell 1996) ja positiivisina tuntemuksina, kuten tyytyväisyys, innostuneisuus, voimaantuminen ja (empowerment) (Siitonen 1999) työnä (Warr 1990; Kanste 2005).

Yksi keskeisistä positiivista työhyvinvointia, jaksamista ja terveyttä edistäviä käsitteitä on työn imu, jota Jari Hakanen on käsitellyt väitöskirjassaan (2005) ”Työuupumuksesta työn imuun”. Työn imu (”work engagement”) on eräänlainen myönteinen, tunne- ja motivaatiotila, joka ilmenee tarmokkuutena, haluna ponnistella eteenpäin, haluna panostaa ja omistautua työhön sekä yleisemminkin uppoutumisena siihen. Hakasen (2002) mukaan ”työn imulla tarkoitetaan myönteistä, tunne- ja motivaatiotäyttymyksen tilaa, jota luonnehtivat tarmokkuus (’vigor’), omistautuminen (’dedication’) ja uppoutuminen (’absorption’). Se ei ole ’flown’ kaltainen hetkellinen ja spesifi ’huippukokemus’, vaan pysyvämpi ja kaikkialle levittyvä tila, joka ei kohdistu mihinkään yhteen tiettyyn asiaan, tapahtumaan, yksilöön tai käyttäytymiseen”.

Hakanen (2009) liittää työn imuun läheisesti myös työn voimavarojen käsitteen. Hän luonnehtii käsitteeseen sisältyvän ne työn, työntekijöiden ja työyhteisöjen vahvuudet tai potentiaaliset voimavarat, joiden avulla työntekijät ja organisaatiot voivat hyvin hyvinä mutta myös vaikeina aikoina. Ennen kaikkea työn voimavaroihin panostaminen on erityisen hyödyllistä nimenomaan muutostilanteissa. Työn imu ja työuupumus eivät ole vastakkaisia ilmiöitä, vaan rinnakkaisia ja toisistaan riippuvaisia. On havaittu, että työn imua kokevalla on harvemmin työuupumusta, ja toisaalta työuupumuskriisin läpikäyneet voivat suotuisissa työoloissa kokea paljon työn imua. Työn imua onkin pidettävä voimavarana, jonka on havaittu olevan myönteisessä yhteydessä sekä yksilöllisiin että organisatorisiin seurauksiin, kuten fyysiseen jaksamiseen, aloitteellisuuteen työssä, työhön sitoutumiseen, haluun ja aikeisiin jatkaa pitempään työelämässä sekä hyviin alaistaitoihin. Työn imu on osittain jopa riippumaton työn vaatimuksista. Sen sijaan työn imua edistetään sekä itsesääätelyä ja

kehittymistä työssä että yhteisöllisyyttä tukevilla voimavaroilla (Hakanen 2005). Mitä on työn imu? Kahnin (1990) mukaan se on ”aitouden tila, jossa työntekijän minuuks ja työrooli kytkeytyvät dynaamisesti ja myönteisesti toisiinsa niin, että työntekijät voivat työrooleissaan hyödyntää ja ilmaista itseään kokonaisvaltaisen fyysisesti, kognitiivisesti ja emotionaalisesti”. Työn imua kokeva työntekijä on työssään viihtyvä, aikaansaava, tuottelias ja kokee sisäistä tyydytystä työssään. Hän on työnsä omistautuva, mutta ei työholisti eikä leipääntynyt työhönsä. Se tarkoittaa sitä, että työntekijä on myös yksityiselämässään aktiivinen ja tarmokas (Hakanen 2009). Työn imu ei ole vain yksilöllinen vaan myös kollektiivinen ilmiö. Koivumäen (2008) väitöstudkimuksen mukaan asiantuntijaorganisaatiossa monista selittävästä tekijästä työn imu oli vahvimmin yhteydessä yhteisöllisyyteen. Hänen mukaansa asia on kaksisuuntainen: työn imu voi vahvistaa yhteisöllisyyttä, mutta yhteisöllisyys voi myös energisoida ja lisätä työntekijöiden työn imua. Samalla siitä saadaan myönteinen kokemus, nautinto (Aaltonen, Pajunen & Tuominen 2005; Suonsivu 2011a).

Marjalan (2009) väitöskirjatutkimuksen mukaan työhyvinvointi ilmiönä hahmottuu yksilöllisenä ja kokonaisvaltaisesti koettuna hyvinvoinnin tilana. Työhyvinvoinnissa korostuvat paitsi työhön liittyvät tekijät, myös kokonaiselämän hyvinvointi, jolloin työhyvinvointia ei voi rajata koskemaan vain työtä. Myönteisiä tiloja ja kokemuksia ilmaiseva työtyytyväisyys on yksi vanhin ja eniten tutkittu myönteinen työhyvinvoinnin kuvaaja. Adams ja Bond (2000) määrittelevät työtyytyväisyyden positiivisen affektin asteeksi työtä tai sen osatekijöitä kohtaan (the degree of positive affect towards a job or its components). Työtyytyväisyydellä kuvataan sitä, missä määrin työntekijät pitävät työstään. Marjala (2009) sanoo, että työtyytyväisyyden käsite ei kuitenkaan positiivisuudesta huolimatta viime kädessä kuvasta työhyvinvointia, vaan myönteisiä työasenteita. Maslach ja Leiter (1997) ilmaisevat asian niin, että yksilön työhyvinvointi on kokemusta työtyytyväisyydestä ja ilosta. Heidän mukaansa työhyvinvointi – ihmisen kokemus fyysisestä, psyykkisestä ja sosiaalisesta hyvinvoinnista työssä – on lopputila, johon vaikuttavat hyvin monet tekijät.

Elovainio, Kivimäki ja Vahtera (2002) korostavat, että työhyvinvointiin sisältyvät nykytiedon mukaan monet eri tekijät niin ihmisen omassa elämässä kuin työelämässään. Suonsivun (2011b) mukaan työhyvinvointi ilmenee yksilö- ja työyhteisötasolla työhön paneutumisena ja yhteistyön sujuvuutena sekä koko organisaation tasolla palvelujen laatu ja toiminnan tuloksellisuutena.

## **Työyhteisön työhyvinvointi**

Viime vuosina on alettu kiinnittää huomiota ihmisten ja työyhteisöjen vahvuuksiin ja ihmisyyden toteuttamista tukeviin rakenteisiin (Aaltonen, Pajunen & Tuominen 2005). Ollaan hiljalleen siirtymässä positiiviseen työyhteisöjen työhyvinvoinnin tutkimukseen. Samanaikaisesti on esitetty vaatimuksia organisaatioiden ja työyhteisöjen staattisuuden vähentämisestä, johtamistapojen muuttamisesta jäykästä ja persoonattomasta henkilöstöä kuuntelevaksi. Näkemyksenä on, ettei työyhteisöjä tule tarkastella koneena, vaan elävänä, dynaamisena organisma, jolla on kyky uusiutua, ennakoida muutoksia, kehittää kulttuuriaan ja oppia uusia toimintamalleja. Mankan (2008) mukaan työyhteisöjen työhyvinvoinnin perustana ovat terveet ja tasa-arvoiset yhteisöt, joissa toteutuu oikeudenmukaisuus, osallistuminen ja syrjimättömyys. Tällaisessa työyhteisössä toteutuvat sukupuolten tasa-arvo, työn ja muun elämän yhteensovittaminen, eri-ikäisten huomioon ottaminen sekä eri kulttuuritaustoista tulleiden huomioiminen. Mekanistisen ihmiskäsityksen tilalle on eri tutkimussuuntauksissa ja keskusteluissa tuotukin esille holistinen, yksilön kokonaisvaltaisuutta huomioiva ihmiskäsitys. Työyhteisöt ovat matkalla kohti palvelujen saajan ja työntekijälähtöistä ajattelua. Yhä edelleen kuitenkin työyhteisöissä on niin mekanistinen ihmiskäsitys näkemyksenä kuin yksilöllinen tai holistisuuteen pyrkivä ihmiskäsitys näkökulmana (ks. Suonsivu 2011b).

Pentti Sydänmaanlakka (2002) kirjoittaa älykkäästä työyhteisöstä, joka tarkoittaa sitä, että mekanistisen työyhteisön ja rationalistisen käsityksen työstä ja työntekijöistä tilalle tulee rakentaa elävää organismia muistuttava älykäs työyhteisö, joka osaa tasapainottaa elintärkeitä tekijöitä työyhteisön olemassaololle. Nämä kolme tekijää ovat tehokkuus, uudistuminen ja hyvinvointi. Nämä tekijät on todettu olevan vahvasti sidoksissa toisiinsa. Jotta nämä kolme tavoitteellista asiaa toteutuisivat työyksiköissä, se tarkoittaa organisaation taholta muun muassa työyhteisöjen työn kunnioittamista ja työyhteisöjen tarvitseman tuen antamista heille.

Siitonen (1999) luonnehtii työyhteisön hyvinvointia toiminnan sujumisella ja työryhmän menestyksellä. Hän toteaa, että tällöin työyhteisössä tiedonkulku ja vuorovaikutus toimivat avoimesti ja yhteisiksi koetuista ongelmista uskalletaan puhua. Työyhteisön johtaminen on osallistuvaa ja tasapuolisesti työntekijöitä kuuntelevaa. Työnjako on oikeudenmukaisesti ja selkeästi toteutettua. Henkilöstön ja esimiehen välillä palautteen anto ja dialogia on rakentavaa. Siitosen mukaan hyvässä työyhteisössä annetaan tilaa ”voimaantumiselle, joka on moniulotteista inhimillisten vahvuuksien, voimavarojen, mielekkyyden, optimaalisten, positiivisten ja onnistumisen kokemusten, motivaation prosessien ihmisyyden toteutumisesta edistävien sosiaalisten käytänteiden” edistämistä. Hyvinvoivassa työyhteisössä koetaan usein myös korkea organisaatioon sitoutuminen ja työtietoisuus ja alle koko organisaation keskitason olevat poissaolot ja henkilöstön vaihtuvuus. Toimivalla työyhteisöllä on hyvät muutoksen hallintavalmiudet ja käytössä ongelmanratkaisuvälineitä. Työyhteisön toiminta suuntautuu tulevaisuuteen, on suunnitelmallista ja kehittämishaluista.

### **Työhyvinvoinnin johtaminen**

Artikkelin yhtenä lähtökohtana on, että työhyvinvointi on oleellinen osa esimiestyötä ja johtamista, erityisesti henkilöstöjohtamista. Tässä artikkelissa tarkastellaan ensin johtamista yleisesti ja sen eri vaiheita historiallisena katsantona lyhyesti (taulukko 1). Sen jälkeen paneudutaan henkilöstöjohtamiseen ja sitten tarkastellaan työhyvinvointia osana henkilöstöjohtamisen sisältöjä vuonna 2011 toteutetun tutkimuksen tuloksia tarkastelemalla.

1940- ja 1950-luvuilla johtamisessa painottui menestyminen ominaisuuksien perusteella, sen jälkeen korostettiin menestymistä johtamistyylin perusteella. 1970- ja 1980-luvuilla pyrittiin löytämään tilanteiden ja johtamistyylien välinen yhteensopivuus siinä sosiaalisessa ympäristössä, jossa johtaminen tapahtuu (Ruoranen 2011).

Ruorasan (2011) mukaan 1990 -luvulta lähtien on johtaminen kehittynyt ihmiskeskeisempään suuntaan, jolloin ihmiskeskeinen johtaja toimii rohkaisijana ja valmentajana, luottaen samalla yhä enemmän henkilöstöönsä. Aiemman johtamisen sisältöjä hallinneet kontrolli ja vahva hierarkia ovat osittain siirtyneet luottamukseen ja päätöksenteon vapauteen ja vastuunottoon.

Taulukko 1. Johtamistaidollisen tutkimuksen vaiheita

<p>1940–1950 Johtajan ominaisuuksien tarkastelu</p> <p>Pyrittiin erottamaan hyvin menestyvä johtaja heikosti menestyvästä heidän ominaisuuksiensa perusteella</p>
<p>1970–1980 Tilanpaineinen tarkastelu</p> <p>Pyrittiin vakioimaan niitä olosuhdetekijöitä, joissa johtaminen tapahtuu ja pyrittiin löytämään tilanteiden ja johtamistyylien välistä yhteensopivuutta</p>
<p>1990-Ihmiskeskeinen johtaja</p> <p>Rohkaisija, valmentaja, mahdollistaja, helpottaja</p> <p>Osallistava johtaminen</p> <p>Osaamisen, tietojen, taitojen, vastuun ja vallan lisääminen työntekijöissä</p> <p>Työntekijöihin luottaminen</p> <p>Tiimityö, kollektiivinen vastuu</p>

Lähde: Ruoranen 2011.

Esimiehen tehtävänä on mahdollistaa sellaiset työolosuhteet, jossa kaikki voivat käyttää kykyjään täysimääräisesti. Esimiehen on rohkaistava henkilöstöä aktiiviseen osallistumiseen (Sädevirta 2004; Harisalo & Stenvall 2001). Stenvallin mukaan (2008) esimiestoiminta ja henkilöstön johtaminen tarkoittaa kaikkia niitä toimenpiteitä, jotka kohdistuvat henkilöstöön ja sen toiminnan vaikuttamiseen. Ne voidaan mieltää muun muassa keinoiksi ja rooleiksi, ajattelutavoiksi ja johtamistyyliksi. Erityisen keskeistä on johtajuuden ja esimiestoiminnan kehittäminen oman persoonallisuuden ja toimintatavan mukaisesti. Stenvallin (2008) mukaan henkilöstövoimavarat ja esimiestoiminnan kompetenssit ovat yleisjohtajuus, läsnä oleva johtaminen, rohkeus tarttua ongelmatilanteisiin, kyky itsensä likoon laittamiseen, luottamuksen rakentaminen ja valmentava johtajuus. Henkilöstöjohtamisella tavoitellaan henkilöstövoimavarojen määrän ja ominaisuuksien varmistamista sekä henkilöstön motivaatiota ja sitoutumista.

Sydänmaanlakka (2007) määrittelee johtajuuden prosessiksi, jossa johtaja vaikuttaa yksilöön tai ryhmään, jotta yhteinen tavoite saavutettaisiin tehokkaasti. Älykäs johtajuus on hänen mukaansa ”johtajan ja asiantuntijoiden välinen vuorovaikutus, jossa he tietyssä tilanteessa yrittävät saavuttaa jaetun vision ja tavoitteet mahdollisimman tehokkaasti”. Hän näkee johtamisen alaisille – asiantuntijoille – tarjottuna palveluna (Sydänmaanlakka 2007).

Tutkimuksellisesti on todennettu, että hyvällä henkilöstöjohtamisella on yhteys työhyvinvointiin. Suonsivun (2011b) mukaan johtaminen pohjautuu aina jonkinlaiseen ihmiskäsitykseen, tiedostettuun tai tiedostamattomaan. Ihmiskäsitys ottaa kantaa ihmisen arvoon, päämäärään ja merkitykseen. Esimiehen ihmiskäsitys vaikuttaa hänen johtamistyyliinsä ja paljastuu hänen kielenkäytössään ja tavassa olla vuorovaikutuksessa työntekijöiden kanssa.

Optimistisen ihmiskäsityksen omaava esimies uskoo, että jokainen ihminen on arvokas ja ainutlaatuinen ja jokainen on subjekti ja aktiivi toimija. Tällaisen johtajan johtamistyyli on arvostava, neuvotteleva ja työntekijän kehittymistä kannustava. Se arvostaa myös erilaisuutta. Optimistisella johtajalla on realistinen kuva itsestään, eikä hän tuo itseään esille kaikkietietävänä ja täydellisenä. Hänen karismanensa syntyy johdettavien kautta. Erilaisissa kyselytutkimuksissa johtajan tärkeimmäksi ominaisuudeksi näyttää nousevan oikeuden-



mukaisuus, jolla on vahva kytkös työntekijöiden kokemaan työhyvinvointiin. Oikeudenmukainen johtaja käyttäytyy johdonmukaisesti, kohtelee ihmisiä tasa-arvoisesti, tekee päätökset yhteisten pelisääntöjen mukaisesti oikean tiedon perusteella, tunnustaa virheensä ja kykenee purkamaan epäonnistuneen tai väärin perustein tehdyn päätöksen.

Saarinen (2007) on selvittänyt tunneälyä ja määritellyt: ”Tunneäly on metataito, joka ohjaa muiden taitojemme hyödyntämistä. Se on kykyä tunnistaa, ilmaista, analysoida ja säädellä omia ja toisten ihmisten tunteita erilaisissa tilanteissa. Tunnetaitoinen johtaja pystyy tunnistamaan omia tunteitaan ja analysoimaan niiden alkuperiä pohtien aktiivisesti omia tekemisiään ja niiden vaikutuksia; hän on tietoinen tunteiden vaikutuksesta päätöksentekoon. Työntekijöiden johtaminen tarkoittaa myös yksilöllisten vahvuuksien huomiointia ja työn ilon parantamisen menetelmien kehittämistä (Suonsivu 2011b). Johtajuuden tehtävänä on etsiä työntekijän parhaat puolet ja valmennuksen avulla mahdollistaa niiden täysimääräinen käyttöönotto. Ruorasen (2011) mukaan ”työhyvinvoinnin johtamisessa korostuvat yksilöllisyys, huomioisuus ja kannustavuus sekä organisaatiotason kehittämistyö, jossa työhyvinvoinnin edistäminen on taustalla”.

Kansteen (2005) mukaan ”aktiivinen johtajuus suojaa työuupumukselta, kun taas passiivisten esimiesten alaiset ovat uupumisvaarassa. Työntekijöitä palkitseva ja innostava, yksilöllistä osaamista hyödyntävä, muutosmyönteinen ja tulevaisuussuuntautunut johtajuus suojaa työuupumukselta. Aktiivisesti valvova johtajuus suojelee nuorta, määräaikaista ja epäsäännöllistä kaksi- tai kolmivuorotyötä tekevää henkilöstöä uupumiskokemuksilta. Passiivinen, työntekijöitä ja vastuuta välttävä johtajuus sen sijaan altistaa työuupumukselle. Johtajuuden ja työuupumuksen yhteys on kuitenkin kompleksinen, ja tähän vaikuttavat johtajuuden tilannetekijät ja työuupumuksen moniselitteinen luonne”.

Työhyvinvointiosaaminen on yksi tärkeimmistä yleensä johtamisen ja erityisesti työhyvinvoinnin johtamisen pätevyyksistä. Siihen sisältyvät johtajan arvomaailma, ihmiskäsitys ja maailmakäsitys, luottamus itseensä ja alaisiinsa, itsen ja muiden kunnioittaminen, vahva tunneäly ja viisaus, itsensä johtaminen ja oivallus siitä, että myös johto tarvitsee toiminnan ohjausta ja kehittämiseen apua. Työhyvinvointiosaamisen ydin on siinä, että johto omaa aidon kiinnostuksen työhyvinvoinnin edistämiseen (Suonsivu 2011a).

Nykyisessä työelämässä työntekijät ovat hyvin itseohjautuvia. Työntekijät eivät suostu siihen, etteivät saisi vaikuttaa omaan työhönsä, sanoa mielipiteitään ja kehittää omaa työtään käyttäen enemmän omaa osaamistaan, kuin mitä on tähän asti saaneet. On huomattava kuitenkin, ettei itseohjautuvuutta pidä viedä liian pitkälle. Työntekijällä on oikeus hyvään johtajuuteen ja rakentavaan palautteeseen. Koko organisaation ja henkilöstön kannalta on tärkeää jatkuva oppiminen, koulutusmahdollisuudet, esimiehen ja alaisen välinen vuoropuhelu sekä palautteen antaminen ja vastaanottaminen. Kehityskeskusteluissa tulisi pohtia työntekijän tehtäviä ja kehittymismahdollisuuksia työssä.

## **Tutkimuksen toteuttaminen**

Tutkimuksen päätavoitteena oli lisätä tutkimuksellista tietoa työhyvinvoinnista vanhusten laitoshoidossa. Tieto auttaa ymmärtämään, millainen on työntekijää huomioiva ja työhyvinvointia edistävä muutoksissa toimiva työyhteisö lähiesimiesten näkemyksinä. Tämän artikkelin tarkoituksena on kuvata, millaisia vanhusten laitoshoidossa työskentelevien lähiesimiesten näkemykset ja kokemukset ovat työhyvinvoinnin johtamisesta.

Tutkimus kohdistui Tampereen kaupungin hyvinvointipalveluiden laitoshoidon tuotantoalueelle, sen sairaaloiden vuodeosastojen ja poliklinikoiden lähiesimiehiin (N= 48). Tutkimuksessa tarkasteltava laadullinen aineisto on koottu vuosina 2010–2011 kyselylomakkeen avointen neljän työhyvinvointia ja sen kehittämiseen liittyvän laajan

esseekysymyksen avulla. Lähiesimiesten työhyvinvoinnin kokemukset ja näkemykset pyydettiin esseetyyppisinä kuvauksina. Vastaajina toimivat kohdeorganisaation vakinaiset ja sijaisina toimivat lähiesimiehet. Ammattinimikkeiltään lähiesimiehet ovat vastaavia osastonhoitajia, osastonhoitajia, apulaisosastonhoitajia ja vastaavia sairaanhoitajia. Vastaajista miehiä oli 2 ja naisia 46. Alaisia heillä oli keskimäärin 19. Vastaajien keskimääräinen ikä oli 45.1 vuotta. Lähiesimiehinä he olivat toimineet 1–35, keskimäärin 16 vuotta.

Vastaajien omakohtaisia työhyvinvoinnin kokemuksia ja niiden merkityksiä saatiin esille tarkastelemalla kyselylomakkeiden avointen kysymysten tuloksia. Tulokset ovat ainutkertaisia ja näin ollen tutkimusta ei voi täysin samanlaisena toistaa. Kokonaisuaineistosta haettiin kuitenkin ”erilaisuuksien samankaltaisuuksia” ja ”samanlaisuuksien samankaltaisuuksien” piirteitä, joita kuvaillaan eri näkökulmista. Aineistosta lainattiin myös vastaajien autenttisia lausumia alkuperäisessä muodossaan. Analyysi pohjattiin Colaizzin (1978) alun alkaen psykologian alalle rakentamaan analyysimenetelmään. Colaizzin metodi perustuu eksistentiaaliseen fenomenologiaan, jolloin metodiin heijastuu Heideggerin (ks. esim. Heidegger 1967) esille tuoma eksistenssin filosofian käsite. Se merkitsee olemassaolon ajatusta niin, että ihminen on osa omaa elämäntilannettaan, situaatiota (Suonsivu 2003). ”Ihmisen olemassaolosta käsin muun olemassaolon jäsentymistä koetetaan tehdä ymmärrettäväksi” (Rauhala 1998, 29).

Tutkimuksessa teoreettisena näkökulmana käytetty Rauhalan (1986) tulkitsema eksistentiaalinen fenomenologia toimii taustana Colaizzin menetelmälle, jolloin viitekehys ja menetelmä ovat perusnäkemyksiltään yhtenevät (vrt. Lukkarinen 2001). Colaizzi on kehittänyt analyysimenetelmänsä fenomenologisen tarkoituksen mukaisesti. Sen tarkoituksena on tuoda näkyville yksilön kokemusten rakenteet. Analyysimenetelmä soveltuu fenomenologiseen lähestymistapaan tietynlaisen selkeän jäsentämistapansa vuoksi. Menetelmän käyttö mahdollisti monen eri vaiheen kautta sekä yksityiskohtien tarkastelun että kokonaisuuksien hahmottamisen. Tässä tutkimuksessa käytettiin ryhmittelyn pienimpänä erittely-yksikköinä lauseita. Aineiston laadullinen käsittely on prosessimaisesti etenevää. Se jäsennettiin seitsemään vaiheeseen: Laadullisen aineiston lukeminen, tärkeiden ilmaisujen eritteleminen, kokemusten merkitysten muodostaminen, yhtenäisten teemojen muodostaminen, alustavien tuloksien yhdistäminen ilmiötä kuvaaviksi kokonaisuuksiksi, työhyvinvoinnin kokemusilmiön kuvauksen muotoileminen ja tulosten validointi palauttamalla alkuperäisaineistoon.

## Tulokset

Tulokset esitellään kahdesta eri näkökulmasta: työhyvinvointia edistävät tekijät ja työhyvinvointia estävät tekijät hyvän työhyvinvoinnin johtamisen toteuttamisessa.

Työhyvinvoinnin johtamista edistävät tekijät

Lähiesimiehet käsittelivät esseissään johtamista kolmesta näkökulmasta: 1) omat kokemukset ja näkemykset organisaation johdon ja oman esimiehen työskentelystä työhyvinvoinnin edistämiseksi, 2) oman esimiestyön arviointia ja näkemykset lähiesimiehen tehtävistä ja roolista ja 3) kokemukset ja näkemykset omien alaisten näkökulmasta.

*1. Kokemukset ja näkemykset organisaation johdon ja oman esimiehen johtamisesta.* Osa vastaajista oli kokenut myönteisenä palautteisiin liittyviä asioita. Myönteinen palaute omalta esimieheltä tai ylemmältä johdolta toi tunteen työssä onnistumisesta, oman työn tärkeydestä ja siitä, että arvostetaan tehtyä työtä. Jotkut korostivat, että ”asiallinen ja suora palaute myös silloin, kun on toimittu väärin tai kun on jossain parantamisen varaa lisää työhyvinvointia”. Lähiesimiehet ilmaisivat myös, että heidän mielipiteitä oli kuunneltu ja arvostettu. Heillä oli tunne, että työssä saa vastuuta omien kykyjen ja intressien mukaisesti.

Vastaajat ilmaisivat runsaasti asioita, jotka heidän mukaan toi julki johdon kyvykkyyden työhyvinvoinnin johtamistehtävässään. Laitoshoidon johtajuus on kyvykästä, koska

- johdolta saa säännöllisesti palautetta
- tehtäviä ja päätösvaltaa on delegoitu alaspäin
- se edistää työn joustavuutta ja työhön innostumista
- se auttaa minua omien lähiesimiestyön tavoitteiden hahmottamista ja toteuttamista
- se luo valmiuksia ja auttaa oman työn hallinnassa
- se tukee autonomisen työskentelyn toteutumista ja luo työhön vaikuttamismahdollisuuksia
- se auttaa yhteistyön sujumista
- se mahdollistaa osaltaan työn ilon kokemuksia
- se kuuntelee lähiesimiehen perusteltuja ehdotuksia ja auttaa toteuttamaan niitä
- se auttaa kehittämään työn sisältöjä
- se lisää työstä kiinnostusta antamalla tukea
- toiminnan arviointi ja seurannat on hyvin toteutettu eri työyhteisöissä.

Valtaosa vastaajista korosti organisaatiossa hoitotyön johtamiselle annettua aikaa ja arvostusta. Siihen sisällytettiin työn autonomisuus, esimiehen tuki ja aika sekä tavoitettavuus. Tärkeänä koettiin varmuus siitä, että tukea ja keskustelua saa halutessaan tai tarvitessaan. Todettiin, että esimiehillä on kova kiire, he ovat harvoin paikalla saatavilla. Vaikka esimies ei ollut konkreettisesti paikalla, niin luottamus ja luottamuksellinen yhteistyösuhde antoivat tunteen tuesta ja hyväksymisestä. Esimerkiksi ylemmän johdon informaatiotilaisuudet ja tiedotukset onnistumisista edistivät vastaajien mukaan jaksamista ja antoivat uutta innostuneisuutta työhön. Myös ns. työrauhan antaminen lähiesimiehille ja koko henkilöstölle tuki työssä jaksamista.

*2. Oman esimiestyön arviointia ja näkemykset lähiesimiehen tehtävistä ja roolista.* Lähiesimiehet pitivät tärkeänä oman johtamisensa mahdollistamiseksi, että työyhteisön resurssit ja mitoitus olivat kunnossa. Henkilöstön ammatillisuus ja lähiesimiehen oma ammattitaito ja sen ylläpitäminen, koulutusmyönteisyys, autonominen ja ergonominen työvuorosuunnittelu ja vuorotteluvapaa mahdollisuudet olivat esimerkkejä hyvästä esimies-työskentelystä.

He korostivat, että sekä itsellä että henkilöstöllä pitää olla mahdollisuus julkituoda omia ajatuksia työyhteisössä. Tulee olla mahdollisuuksia tuoda esille työhön liittyviä kehittämis-tarpeita, henkilöstöllä itsenäisiin päätöksiin ja työn suunnitteluun sekä ideoiden toteuttamiseen. Kuitenkin jotkut korostivat, että työyhteisössä asioiden sopiminen ja sopimuksista kiinnittäminen oli erityisen tärkeää. Tätä painotettiin myös koko organisaation johtamisen osalta.

Tärkeinä asioina oli koettu työyhteisöissä esimiehen läsnäolo, luottamus, tasa-arvoisuus ja suunnitelmallisuus esimiestyössä. Uusina johtamista parantavina asioina tuotiin esille verkostot ja vertaisryhmät, myös organisaation ulkopuoliset. Kollegojen ja esimiehen tuki sekä tilanteen mukaan konkreettinenkin apu todettiin ensiarvoisen tärkeäksi. Niitä käytettiin ja ne oli koettu antoisiksi työmuodoiksi. Lähiesimiehen johtajuutta kantavana asiana pidettiin työyhteisön joukon voimaa. Vastaajien mukaan siihen kannattaa antaa aikaa ja tehdä työtä, jotta me-henki saadaan tiivistettyä energiaksi. Työyhteisössä voimistaa myös *”vapaus ja vastuu, saa yrittää ja erehtyä ja apua on saatavilla”*.

Työyhteisöissä oli viimeisen vuoden aikana paneuduttu ns. pelisääntöjen selkeyttämiseen. Eräs vastaajista kirjoitti: *”Pelisäännöt, mitä onkin mm. johtamisjärjestelmä ja se on kaikilla tiedossa. Ainakin pitäisi olla. Antaa voimia.”* Toinen kirjoitti samasta asiasta seuraavaa: *”Johtamisjärjestelmä on tarkistettu ja arvioitu, jonka mukaan pelisäännöt on sovittu, vastuut ja valtuudet sovittu. Tietoa on jaettu – miten ymmärretty – on hakusessa.”* Lähiesimiehen johtaminen oli vastausten mukaan kehittynyt viime aikoina. Vaatimukset olivat

monipuolistuneet, samalla oli mahdollistettu useita koulutuksia ja valmennuksia, joiden avulla uudet vaatimukset kävivät tutuiksi. Koulutuksissa sai uuden tiedon lisäksi valmiuksia, keinoja ja *"itsestä esille uusia osaamisalueita"*.

3. *Lähiesimiestyöskentelyn kokemukset ja näkemykset omien alaisten näkökulmasta.* Luottamus on keskeinen voimistavan johtamisen arvoista (mm. Vogt & Murrel 1990; Randolf 1995; Russell 2001; Scarnati & Scarnati 2002). Luottamus alaisia kohtaan vähentää kontrollin tarvetta, ja lisää muun muassa työntekijän aloitteellisuutta, virikkeellisyyttä, tuottavuutta ja itseohjautuvuutta (Laaksonen 2008).

Lähiesimiehet toivat esille kaikkein tärkeimpänä asiana luottamuksen henkilökuntaansa kohtaan. Heidän mukaan työhyvinvoinnista puhuttaessa luottamukseen sisältyvät tekijät tulivat keskusteluissa ensimmäisinä esille. *"Esimiehen luottamus, arvostus, mielipiteiden kuunteleminen, palaute, kiittäminen ja kannustaminen työntekijöitä kohtaan on tärkeitä sekä aito kunnioitus ja avunanto, koska henkilöstö tekee hoitotyötä vahvasti sydämellä"*, ilmaisi eräs vastaajista asian. Eräs vastaajista pohti, että *"hoitajuuden arvostaminen, tunne siitä, että tekee tärkeää työtä, tulla kuulluksi työyhteisössä ja että työntekijä tuntee löytäneensä oman paikan ja aseman työssään"*, on lähiesimiehen osattava välittää työntekijöilleen jaksamisen edistämiseksi. Työyhteisön hyvän ilmapiirin rakentamista edistää myös lähiesimiehen oma varmuus tilanteiden hoitamisesta, kuten seuraavassa esimerkissä on luettavissa: *"Koen kykeneväni rauhoittamaan erilaisia tilanteita vankan ammattitaitoni ansiosta"* ja *"Minulla on kokemus ammattitaitoni tuomasta varmuudesta ja itsenäisyydestä."* Työyhteisöissä tiimityön kehittäminen ja ns. täsmäkoulutukset, joista saa työhön apua ja sisältöä olivat myös oleellisia keinoja työntekijöiden jaksamisen edistämiseksi.

### **Työhyvinvoinnin johtamista estävät tekijät**

Vastaajat pohtivat estäviä tekijöitä ja merkityksiä monista näkökulmista. *"Esimiehellä on suuri merkitys työhyvinvoinnin arvostuksessa. Ellei esimies välitä/halua välittää/ymmärrä työhyvinvoinnista, ei asiaa voi yksittäinen työntekijä pelastaa"*. Työhyvinvointi mielletään siis paljolti esimiehen mahdollistamaksi, ei tekemäksi. Lähiesimies koki olevansa ristiriitaisessa tilanteessa työhyvinvointia kehitettäessä. Johdonmukaisena esimiehenä olemisesta esimerkkinä erään tutkimukseen osallistujan vastaus:

*"Mielipiteitä kysytään ja ehdotuksia esim. uudistamisesta pitää olla. Jos rehellisesti kerrot mielipiteesi, pyrit autonomisuuteen ja itsenäiseen päätöksentekoon ja otat kantaa organisaatiossa tehtyihin päätöksiin, niin äkkiä oletkin hankala ja sopeutumaton hyvään yhteistyöhön. Käytäntö on joskus erilainen kuin mitä puhetasolla on ilmaistu. Mielipiteet pitää mielellään olla yhdensuuntaisia johdon mielipiteiden kanssa. Tämä luo pettymystä ja luottamus johtoon vähenee entisestään."*

Edelleen esitettiin näkemyksenä: *"Juhlapuheissa ajatellaan henkilöstöä, mutta käytännössä tuki puuttuu ja synnyttää epävarmaa oloa."*

Vastaajien näkemyksen mukaan ensisijaisesti hänen lähiesimiehenä tulee huolehtia alaisistaan ja omasta työyhteisöstään. Samanaikaisesti ylin johto tai oma esimies odotti lojaalisuutta ja ymmärtämystä uusien ongelmien ja muutosten suhteen. Vanhusten omaiset ja myös media olivat entistä aktiivisempia. Organisaatioiden ulkopuoliset tahot, kuten tilaaja ja poliittiset päättäjät olivat kiinnostuneet työyksiköiden menestyksestä ja taloudellisista tuloksista. Eräs lähiesimiehistä arvioi nykyisten esimiesten johtajuutta ammattitaidon, koulutuksen ja ihmisten kohtaamisen näkökulmista. Hän totesi, että *"meillä on liian hyvä henkilökunta nykyiselle johdolle. Vastaavat osastonhoitajat laittaisin heti pois ja tilalle tulisi ammattitaitoiset, koulutetut ja ihmiset isolla i:llä (johtamisjärjestelmä)"*.

Vastaajat ottivat kantaa myös työn sisältöjen muutoksiin. Eräs vastaajista kertoi:

*"Työn vaativuus on lisääntynyt, aikajänne kaventunut, tiedon määrä on lisääntynyt. Ne aiheuttavat stressiä kaikilla. Vaikka kaikilla on vastuunsa ja ne ovat tiedossakin – eivät kaikki osallistu tavoitteelliseen työskentelyyn aktiivisesti. Mennään miten kuten rimaa hipoen joukon mukana. Lähiesimiehen tehtävä on varmistaa henkilöstönsä mahdollisuudet, osaaminen ja päätökset oikeudenmukaisuudesta. Vaikeaa, osa ei toimi millään porkkanoilla".*

Edelleen pohdittiin jaksamisen tekijöitä työntekijöiden vastuunottona seuraavasti: *"Päätöksentekotavat ovat hyvät, tasapuoliset, mutta väki - kukin lähtee omista lähtökohdistaan, jolloin kokemus oikeudenmukaisuudesta ei toteudu. Näkyvyyttä työhyvinvoinnin kehittämiseen kuitenkin on."*

Osa uupumusta kokevista lähiesimiehistä koki väsymyksensä olevan yhteydessä kiireeseen, alati muuttuviin vaatimuksiin, yllättäviinkin muutoksiin ja työyhteisöongelmiin. Kun työtä tuntui olevan liikaa, se aiheutti stressin ja työkuormituksen tunteita. Osa lähiesimiehistä ilmaisi uupumuksen syinä olevan arvoriitit: asiakkaita/potilaita pitäisi hoitaa paremmin kuin nykyiset resurssit sallivat. Jotkut vastaajista kokivat, että aina oli tunne, että teki väärää tehtäviä tai oli väärässä paikassa. Esimerkiksi, kun oli kokouksessa, olisikin pitänyt olla työyhteisössä johtotehtävissä tai kun oli osastolla, olisikin pitänyt olla kokouksessa ns. pitämässä työyhteisön "puolia", vaikkapa resursseihin liittyvissä asioissa. Riittämättömyyden tunne toimi työhyvinvoinnin johtamiselle esteenä.

Eräs vastaaja pohti myös työyhteisön sisällä olevaa ristiriitaa lähiesimiehen johtamiseen ja tehtäviin liittyen:

*"On ristiriita esimiestyön, hallinnon töiden ja hoitotyöhön osallistumisen välillä. Pienissä työyksiköissä kaivataan enemmän osallistumista suorittavaan hoitotyöhön. Se on kuitenkin koettu myös hyväksi, sillä samalla saa välittömän kosketuksen potilaisiin, heidän palautteisiin ja mielipiteisiin ja esimies pystyy päivittämään työyksikön työtavat ja kehitystarpeet".*

Seurauksena uuvuttaville tekijöille vastaajat toivat esille muun muassa työyhteisöongelmat ja kriisit. Osa vastaajista korosti, ettei työllä ei ollut enää monia positiivisia merkityksiä. Monet merkitykset ilmenivät negatiivisina ja loivat ilottomuuden tuntemuksia. Osa vastaajista pohti mahdollisuuksiaan toimia johtajana arjen tilanteissa nykyistä enemmän. He pohtivat mahdollisuuksiin tehdä hyvää johtamistyötä. He totesivat, että ulkopuolelta tulevat vaatimukset (esimerkiksi taloudelliset) haittasivat oman työn suunnittelua ja päivittäistä toteutusta. Vaateet saattoivat tuntua ristiriitaisilta niiden toteutukseen annettujen mahdollisuuksien ja ylimmältä johdolta tai omalta esimieheltä tulevan ohjauksen kanssa. Näistä syistä koettiin hoitotoiminnan laadun huonontuneen. Seurauksena tyytymättömyys omaan työhön kasvoi aiheuttaen syyllisyyttä ja riittämättömyyttä.

Lähiesimiehet arvioidessa omaa johtamistaan ja ammatillisuuttaan, tuloksissa tulivat esille seuraavat kokonaisuudet: Ristiriitaisuudet, kuten arvot, ohjauksen rikkonaisuus, ajankäyttöön liittyvät ongelmat (liian vähäinen resursointi), riittämättömyys suhteessa itsen ja muiden odotuksiin, esimiehen tuen puute, vastuun ja velvollisuuksien epätasapainoisuus, tiedonkulun katkot, oma ja johdon hidas tarttuminen asioihin ja ongelmiin, kannustamisen ja tasapuolisen vastuun ottamisen vähäisyys sekä selkeiden työnkuvien ja työn organisoinnin riittämättömyys.

Ylimpään johtoon/henkilöstöjohtamiseen liittyvinä työhyvinvoinnin johtamista estävinä syinä esimiehet toivat esille pitkän tähtäyksen suunnitelmien vähäisyyden, päätöksenteon keskittyneisyyden liaksi ylimmän johdon tehtäväksi, päätöksenteon avoimuuden puutteen,

työn organisoinnin toimimattomuuden, työnjaon epäoikeudenmukaisuuden, toiminnan kokonaisohjauksen puutteen, informaation kulun heikkoudet ja vaikutusmahdollisuuksien puutteen.

## **Yhteenveto ja loppupäätelmät**

Työhyvinvointi on monimuotoinen yksilöllinen kokemus. Työhyvinvoinnin johtamisen kehittämiseen liitettiin sekä edistäviä että estäviä tekijöitä. Painavina työhyvinvoinnin johtamista estävinä syinä ilmaistiin epäluottamus, resurssien puute, työkuormitus (vrt. Kivimäki ym. 2002), hallitsemattomat muutokset seurauksineen, runsaat niin sanotut välillisten töiden ja seurantojen määrät, epäaito ja perustyöstä etääntynyt johtaminen, poukkoileva päätöksenteko sekä esimiehen tuen puute. Ongelmalliset, estävät asiat olivat selkeästi esille tuotuja.

Vastaajista useimmat ilmaisivat myös positiivisen työhyvinvoinnin tekijöitä. Myönteisiä asioita tuotiin esille niin pieninä asioina kuin laajoina kokonaisuuksinakin. Työhyvinvoinnin johtamisen edistämisen kannalta merkityksellisempiä olivat työyhteisössä ja koko organisaatiossa selkeä toiminnan perustan lujittaminen, johtaminen tukitoimineen, yhteistyösuhteet, avoimuus, luottamus ja kuulluksi tuleminen sekä työn autonomisuus. Tärkeänä koettiin, että vanhus olisi toiminnan ykkönen ja entistä enemmän panostettaisiin hänen tyytyväisyyteensä ja korkealaatuiseen hoitotyöhön. Työhyvinvoinnin johtamisen tärkeinä elementteinä tuotiin esille aito kohtaaminen ”ihminen ihmiselle” sekä odotuksena ilmaistu työyhteisön kehittäminen ”välittäväksi työyhteisöksi”, jossa toimisi avoin yhteistyö ja autetuksi tuleminen (vrt. Wiili-Peltola 2005, 55–56; myös Kanste 2005).

Edelleen painotettiin yhtenevien selkeiden tavoitteitten asettamista koko laitoshoidon alueelle ja tiedon siirtoa arjen teoiksi. Odotuksena ilmaistiin myös, että johto ja esimies toimisivat uusien asioiden tulkkina ja informaation selkeyttäjinä.

Tuloksissa näyttäytyvät vanhusten hoitopalvelujen monet muutokset ja murrokset seurauksineen. Muutokset kietoutuvat moniin tutkimuksessa esiin tulleihin alueisiin ja vaikuttavat täten työhyvinvoinnin ja sen johtamisen kokemuksiin. Lähiesimiesten ilmaisevat kokemukset voidaan yhtenäistää kolmella tasolla esiintyviksi päätelmiksi:

*Makrotason tekijät:* Vanhuspalvelujen laki-, terveydenhuollon rakenne- ja vanhuspalveluiden muutokset reunaehtoineen ja normeineen vaikuttavat osaltaan annettavan hoidon toteutukseen ja työhyvinvoinnin johtamisen kokemuksiin.

*Mikrotason tekijät:* Organisaatio- ja työyhteisötasolla työhyvinvointiin ja sen johtamiseen vaikuttavat ulkopuolelta tulevat paikallisten rakenteiden muutokset (esim. tilaaja-tuottaja-malli ja siihen sisältyvä sopimusohjaus). Niukentuneet taloudelliset ja henkilöstöresurssit ja lisääntyneet vaatimukset oppimiselle, ammatillisuudelle, koulutuksille ja osaamiselle heijastuvat henkilöstön työhyvinvoinnin johtamisen toteuttamiseen. Nykyinen tilanne näyttäytyy ristiriitaisena tämän tutkimustulosten ilmaistujen odotusten suhteen, joissa korostettiin henkilöstön valmiuksista huolehtimista, pitkäjänteisempää suunnittelua ja johtotyöskentelyä sekä yhtenäistä sopimusohjausta.

Lähiesimiesten yksilöllisen kokemuksen tekijät: fenomenologinen näkökulma ja Colaizzin analyysi mahdollistivat esimiesten yksilöllisten kokemusten ja niiden merkitysten tarkastelun. Työhyvinvointia estävät tekijät aiheuttavat jaksamattomuutta, jopa kärsimystä. Organisaatioon ja työhön sitoutuminen on vaikeata vastoin omia tuntemuksia, perusarvoja ja eettistä päätöksentekoa. Vastausten mukaan työhyvinvointi ja sen edistävät tai estävät asiat ilmenevät ihmisen tajunnallisuudessa, jolloin merkitykset ilmenivät esimerkiksi työyhteisössä selviytymisen pelkoina tai johtamisen onnistumisen kokemuksina, kehoillisuutena, jolloin

tuntemuksina saatettiin esittää esimerkiksi väsyneisyys tai ilon kokemukset ja situationaalisuudessa, jolloin merkitykset ilmenivät esimerkiksi yhteistyön vaikeuksina henkilöstön kanssa tai hyvänä dialogina esimiehen kanssa (Elovainio & Sinervo & Pekkarinen 2001; vrt. Elo ym. 2004).

## Kirjallisuus

- Aaltonen, T., Pajunen, H. & Tuominen, K. (2005) Syty ja Sytytä. Valmentavan johtamisen filosofia. Helsinki: Talentum.
- Adams, A. & Bond, S. (2000) Hospital nurses' job satisfaction, individual and organizational characteristics. *Journal of Advanced Nursing* 32, 536–543.
- Allart, E. (1985) Sosiologia. Juva: WSOY.
- Colaizzi, P. F. (1978) Psychological research as the phenomenologist views it. Teoksessa R. Valle. & M. King (toim.) *Existential-phenomenological Alternatives for Psychology*. New York: Oxford University Press, 48–71.
- Elo, A-L., Mattila, P., Kylä-Setälä, E. & Kuosma, E. (2004) Työyhteisön ja johtamisen kehittämisohjelman vaikutus työhyvinvointiin. *Evaluaatiotutkimus kunta-alan teknisessä virastossa. Työ ja ihminen. Tutkimusraportti 26*. Helsinki: Työterveyslaitos.
- Elovainio, M., Kivimäki, M. & Vahtera, J. (2002) Organizational Justice: Evidence of Psychosocial Predictor of Health. *American Journal of Public Health* 92 (1), 105–108.
- Elovainio, M., Sinervo, T. & Pekkarinen, L. (2001) Uusien työvälineiden omaksuminen. Asenteet, työn sisältö, yhteistyö ja prosessi muutosta edistävinä tekijöinä perusterveydenhuollossa. *Aiheita -monistesarja 1/2001*. Helsinki: Stakes.
- Hakanen, J. (2002) Työuupumuksesta työn imuun – positiivisen työhyvinvointikäsitteen arviointimenetelmän suomalaisen version validointi opetusalan organisaatiossa. *Työ ja ihminen*, 4, 336–356.
- Hakanen, J. (2005) Työuupumuksesta työn imuun: työhyvinvointitutkimuksen ytimessä ja reuna-alueilla. *Työ ja Ihminen. Tutkimusraportti 27*. Helsinki: Työterveyslaitos.
- Hakanen, J. (2009) Työn imua, tuottavuutta ja kukoistavia työpaikkoja? – Kohti laadullista työelämää. *Työsuojelurahasto*. Helsinki: Työterveyslaitos.
- Heidegger, M. (1967) *Wegmarken*. Frankfurt am Main: Vittorio Klostermann.
- Kahan, B., Goodstatdt, M. & Rajkumar, E. (1999) *Best Practices in Health Promotion: A scan of needs and capacities in Ontario*. Centre for Health Promotion. Toronto: University of Toronto.
- Kanste, O. (2005) Moniulotteinen hoitotyön johtajuus ja hoitohenkilöstön työuupumus terveydenhuollossa. Akateeminen väitöskirja. Oulun yliopiston lääketieteellinen tiedekunta, hoitotieteen ja terveyshallinnon laitos. Oulu: Oulun yliopisto.
- Koivumäki, J. (2008) Työyhteisöjen sosiaalinen pääoma. Akateeminen väitöskirja. Tampereen yliopisto. Sosiologian ja sosiaalipsykologian laitos. Tampere. Tampereen Yliopistopaino Oy Juvenes Print.
- Laaksonen, H. (2008) Luottamukseen ja perustuvan voimistavan johtamisen prosessimalli ja työyhteisön hyvinvointi. Vaasan yliopiston hallintotieteiden tiedekunta. Akateeminen väitöskirja. Vaasa: Vaasan yliopisto.
- Lukkarinen, H. (2001) Ihmisten kokemukset hoitotieteellisenä tutkimusilmiönä. *Fenomenologinen lähestymistapa*. Teoksessa S. Janhonen & M. Nikkonen (toim.) *Hoitotieteen tutkimusmetodiikka. Laadulliset tutkimusmenetelmät hoitotieteessä*. Helsinki. WSOY, 116–164.
- Marjala, P. (2009) Työhyvinvoinnin kokemukset kertomuksillisina prosesseina – narratiivinen arviointitutkimus 2009. Akateeminen väitöskirja. *Acta Universitas Ouluensis C, Technica* 315. Oulu: Oulun yliopisto.
- Maslach, C. & Leiter, M. (1997) *The truth about burnout. How organisations cause personal stress and what to do about it*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.
- Maslach, C., Schaufeli, W. B. & Leiter, M. P. (2001) Job burnout. *Annual Review of Psychology*, 52, 397–411.

- McDowell, I. & Newell, C. (1996) *Measuring Health. A guide to rating scales and questionnaires*. New York: Oxford University Press.
- Myers, J. E., Sweeney, T. J. & Witmer, J. M. (2000) The wheel of wellness counseling for wellness: A holistic model for treatment planning. *Journal of Counseling and Development* 78, 251–266.
- Mäkitalo, J. (2008) Mitä työhyvinvoinnille tapahtuu muutoksessa? Teoksessa J. Mäkitalo. & E. Paso. (toim.) *Työ, työ ja työ. Työlähtöinen työterveyshuolto ja kuntoutus*. Sosiaali- ja terveysministeriö, Euroopan sosiaalirahasto, Verve, Työterveyslaitos, Toiminnan teorian ja kehittävän työntutkimuksen yksikkö. Helsinki: Helsingin yliopisto, 22–28.
- Randolph, A. (1995) Navigating the Journey to Empowerment. *Organizational Dynamics* 23 (4), 19–33.
- Rauhala, L. (1986) *Ihmiskäsitys ihmistyössä*. Helsinki: Gaudeamus.
- Rauhala, L. (1998) *Ihmisen ainutlaatuisuus*. Helsinki: Yliopistopaino.
- Ruoranen, R. (2011) Miten strategia kiteytetään 90 minuuttiin? Tutkimus kehityskeskusteluista. Akateeminen väitöskirja. Tampereen yliopiston terveystieteiden yksikkö. Tampere: Tampereen yliopisto.
- Russell, R. (2001) The role of values in servant leadership. *Leadership & Organization, Development Journal* 22 (2), 76–83.
- Saarinen, M. (2007) *Tunneälykäs esimiestyö. Esimiesten kykypohjaisen tunneälyosaamisen laadullinen kuvaaminen ja määrällinen mittaaminen*. Doctoral Dissertation Series 2007/2. Espoo: Teknillinen korkeakoulu.
- Scarnati, J. & Scarnati, B. (2002) Empowerment: the key to quality. *The TQM Magazine* 14 (2), 110–119.
- Seligman, M. E. P. & Csikszentmihalyi, M. (2000) Positive psychology. An introduction. *American Psychologist* 55, 5–14.
- Siitonen, J. (1999) *Voimaantumisteorian perusteiden hahmottelua*. Akateeminen väitöskirja. Oulun yliopiston opettajankoulutuslaitos. Oulu: Oulun yliopisto.
- Suonsivu, K. (2003) *Kun mikään ei riitä*. Acta Universitatis Tamperensis 926. Tampereen yliopisto. Akateeminen väitöskirja. Tampere: Tampereen yliopistopaino.
- Suonsivu, K. (2011a) *Henkilöstön työhyvinvointi laitoshoidon tuotantoalueella. Työhyvinvoinnin tarkastelua vanhusten hoitotyössä*. Tutkimusraportti. Työsuojelurahasto. Tampereen kaupunki. Konsernihallinnon talous- ja strategiaryhmä. Tietotuotannon ja laadunarvioinnin julkaisusarja A 14/2011. Tampere: Tampereen Yliopistopaino.
- Suonsivu, K. (2011b) *Työhyvinvointi osana henkilöstöjohtamista*. Kuopio: UniPress Oy.
- Sydänmaanlakka, P. (2002) *An Intelligent Organization. Integrating Performance, Competence and Knowledge Management*. London: Capstone.
- Sydänmaanlakka, P. (2007) *Intelligent Self Leadership*. Espoo: Pertec Consulting.
- Sydänmaanlakka, P. (2009) *Jatkuva uudistuminen. Luovuuden ja innovatiivisuuden johtaminen*. Helsinki: Talentum.
- Sädevirta, J. (2004) *Henkilöstöjohtamisen ja sen tutkimuksen kehittyminen: Henkilöstöhallinnollisesta johtamisesta voimavarojen strategiseen johtamiseen*. Tykes-raportteja 35. Helsinki: Tekes.
- The Oxford English Dictionary (2007). [online]. <URL: <http://dictionary.oed.com>. Luettu 14.10.2012
- Utriainen, K. (2006) *Substantiivinen teoria ikääntyvien sairaanhoitajien hyvinvoinnista*. Lisensiaatintutkimus. Oulun yliopisto, hoitotieteen ja terveyshallinnon laitos. Oulu: Oulun yliopisto.
- Utriainen, K. (2009) *Arvostava vastavuoroisuus ikääntyvien sairaanhoitajien työhyvinvoinnin ytimenä hoitotyössä*. Akateeminen väitöskirja. Oulu: Oulun yliopisto.
- Vogt, J. & Murrell, K. (1990) *Empowerment in Organization. How to Spark Exceptional Performance*. San Diego: Pfeiffer & Co.
- Warr, P. (1990). The measurement of well-being and other aspects of mental health. *Journal of Occupational Psychology* 63, 193–210.



Wiili-Peltola, E. (2005) Sairaala muutosten ristipaineessa. Hallinnan kehittämisen haasteita sairaalaorganisaatiossa. Akateeminen väitöskirja. HAUS-julkaisuja 1/2005. Tampereen yliopisto: Savion kirjapaino Oy.

### **Painamaton oheiskirjallisuus**

Manka, M-L. (2008) Hyvinvointivalmentajien koulutusohjelma. Tampere. Tampereen yliopisto, Kauppa- ja hallintotieteellinen tiedekunta, Tutkimus- ja koulutuskeskus Synergos.

### **WWW-sivut**

www.google.fi: Stenvall, J. (2008) Henkilöstövoimavarojen ja työyhteisön johtaminen. Luentosarja. Lapin yliopisto. Luettu 14.10.2012.

www.google.fi: Harisalo, R. & Stenvall, J. (2001) Luottamus kansalaisyhteiskunnan peruskivenä. Kansalaisten luottamus ministeriöön. Luettu 14.10.2012.

---

---

## Johtamisen dialogisuus ja dialoginen kehittäminen – Avaimet luovuuteen ja innovatiivisuuteen?

**Sirpa Syvänen<sup>1</sup>, Antti Kasvio<sup>2</sup>, Kaija Loppela<sup>3</sup>,  
Susanna Lundell<sup>2</sup>, Sari Tappura<sup>4</sup> & Kati Tikkamäki<sup>1</sup>**

<sup>1</sup>Tampereen yliopisto, <sup>2</sup>Työterveyslaitos,  
<sup>3</sup>Seinäjoen ammattikorkeakoulu, <sup>4</sup>Tampereen teknillinen yliopisto

.....

### Abstrakti

Tässä artikkelissa esitellään Dialoginen johtaminen innovatiivisuuden tekijänä tutkimusohjelman (Dinno, [www.dinno.fi](http://www.dinno.fi)) taustat, tutkimusasetelma, teoreettinen viitekehys ja tutkimustehtävät. Tutkimusohjelman tutkimushypoteesina on, että henkilöstön osaamisen kehittäminen, motivaation tukeminen ja kehittämiseen osallistaminen vaikuttavat myönteisesti luovuuteen, innovatiivisuuteen ja tuloksellisuuteen. Dialogisuuteen pohjautuva johtaminen edistää kestävää työelämää sekä kilpailukykyä ja löytää uusia organisoitumisen muotoja, johtamiskäytäntöjä, työtapoja sekä palveluja ja niiden tuottamisen muotoja ja palveluita. Dialogisen johtamisen viitekehystä rakennetaan ja testataan tutkimuksen kuluessa empiirisesti lukuisissa eri työnantajasektoreita edustavissa kohdeorganisaatioissa ja toimintatutkimusten interventioissa. Tutkimuksen tuloksena tuotetaan monitieteinen dialogisen johtamisen viitekehys, joka yhdistää luovuus-, innovatiivisuus-, oppimis-, motivaatio-, organisaatio-, talous- sekä johtamisteorioita.

Avainsanat: Johtamisen dialogisuus, luovuus, innovatiivisuus, oppiminen, uudistuminen, kestävä työelämä, kestävä kilpailukyky

### Johdanto

Tässä artikkelissa esitellään ja perustellaan Dialoginen johtaminen innovatiivisuuden tekijänä -tutkimusohjelman (jatkossa Dinno) taustat, tutkimusasetelma, teoreettinen viitekehys, tutkimustehtävät sekä keskeiset metodiset valinnat (Syvänen ym. 2012a, 2012b).

Dinnon taustalla on eri tieteenalojen tutkimuksissa sekä erityisesti toimintatutkimuksissa esille tulleita kielteisiä työelämäilmiöitä ja paineita. Monien ongelmien taustalta löytyy työnantajapolitiikkaan, johtajuuteen sekä esimiesten ja henkilöstön välisiin psykologisiin sopimuksiin liittyviä tekijöitä, jotka ovat lisääntyneet ja myös kärjistyneet erilaisten paine- ja kuormitustekijöiden lisääntyttyä. Kyseisten ongelmien ja epäkohtien on havaittu vaikuttavan kielteisesti sekä tuloksellisuuteen että työelämän laadun eri osatekijöihin. Ongelmat voidaan käsitteellistää yksilö-, ryhmä- ja organisaatiotasolla ilmeneväksi sisäiseksi tehottomuudeksi (Syvänen 2003, 2010, 2008, 2011), joka alentaa tuloksellisuutta, työhyvinvointia sekä innovatiivisuutta. Taulukkoon 1 on laadittu yhteenveto suomalaisen työelämän kielteisistä ilmiöistä, jotka vaikuttavat haitallisesti suomalaisten työorganisaatioiden innovatiivisuuteen, työelämän laatuun ja tuottavuuteen.

Taulukko 4. Suomalaisen työelämän kielteisiä ilmiöitä

Innovatiivisuutta, työelämän laatua ja tuloksellisuutta heikentäviä työelämäilmiöitä	Lähde
Suomen työoloissa ei ole tapahtunut merkittäviä muutoksia viimeisen kymmenen vuoden aikana. Kuitenkin monessa muussa EU-maassa työolojen kehitys on ollut parempaa.	Kauppinen ym, 2009, Työ- ja terveys Suomessa 2009, Työsuojelustrategian neljäs seurantaraportti
Kiristävän kilpailun aiheuttama suuntautuminen yritysten olemassa olevien toimintojen tehostamiseen, kustannusten karsimiseen ja saneerauksiin uusien toimintojen ja kasvumahdollisuuksien etsimisen sijasta. Tehostamispaineet valtionhallinnossa ja kunnissa -> työn paineiden kasvu. Henkilöstön työpaineiden ja kuormittavuuden kasvuun johtavat mekaaniset säästö- ja tehostamistoimet julkissektorilla. Kiire ja aikapaineet.	Euroopan elin- ja työolojen kehittämissäätiön rakenteellisia järjestelyjä koskevan seurannan tulokset. Hallitusohjelma 2011, Tuottavuusohjelma  Syvänen 2003, 2008, 2011
Työn mielekkyyden kokemisen heikentyminen vanhemmissa ikäluokissa (yli 55-vuotiailla), nuorten ja määräaikaisten työntekijöiden heikko sitoutuminen työhön.  Työperäisen masennuksen lisääntyminen. Nuorempien ikäluokkien työkuormitus ja työperäisen masennuksen ja mielenterveyshäiriöiden lisääntyminen.	Akavan erityisalojen selvityksiä 1/2010, Valtioneuvosto 2011, Työelämäryhmän loppuraportti 2010, Suonsivu 2004, Suomen tilastokeskuksen työolotutkimus 2010, Työsuojelustrategian 4. seurantaraportti, STM 2010, Kunta10-tutkimus, Jalonen ym. 2006, Varma 2009.
Yksilökeskeisyys ja omien etujen maksimointi on lisääntynyt, työmoraali alentunut, työhön sitoutuminen on heikentynyt ja kiusaaminen on lisääntynyt.	Kira 2003, Syvänen ym. 2008 Vartia-Väänänen 2003
Kunta-alalla työn henkisen ja fyysisen rasittavuuden lisääntyminen, asiakasväkivallan lisääntyminen, määräaikaisten ja tilapäisten työntekijöiden eriarvoinen kohtelu. Keskeisenä kehittämishaasteena on johtaminen, esimiestyö ja työyhteisön kehittäminen.	Kunta-alan työolobarometri 2009, 2010, Kunta10-tutkimus
Ylikuormittumisen ohella alikuormittuminen heikentää työn hallintaa ja työntekijöiden tasapuolista kohtelua.	Syvänen ym. 2008, Rothlin & Werder 2007, Syvänen 2003
Kirkon alalla työpaikkakiusaamista tai henkistä väkivaltaa esiintyy useammin kuin muilla työpaikoilla.	Kirkon alan työolobarometri 2009
Työpaikkojen hyvän kohtelun pelisääntöjen toteutumisessa ja työn hallinnan arvioinnissa on puutteita. Työyhteisöjen ristiriitojen lisääntyminen ja niiden hallinnan osaamattomuus. Yli puolet (65 %) palkansaajista kokee ristiriitoja esimiehensä kanssa.  Pelolla johtaminen ja ei-johtajuus/johtaminen.  Ristiriitoihin puuttumattomuuden ja ei johtamisen yhteys. Organisaation sisäisten ongelmien vaikutus laatuun.	Eskola ym. 2009  Ylöstalo 2007, Alasoini 2007, Alasoini 2009, Kuntatyö 2010, Ylöstalo & Jukka 2009, Syvänen 2008, 2011 Eriksson 2007, Syvänen 2003 Syvänen 2003, 2008, 2011, Gremler ym. 1994, Syvänen 2003, 2008
Valtion työpaikoilla linjajohdossa toimivien esimiesten koulutuksessa ja heidän tietämyksessään työturvallisuusasioista on puutteita.	Valtiontalouden tarkastusvirasto 2010

Jälkibyrokraattisen organisaatiokulttuurin (Kira 2003) piirteinä yksilökeskeisyys ja itseohjautuvuus ovat viimeaikaisten tutkimusten mukaan murentaneet yhteisöllisyyttä. Organisaatiot ja niiden johto tasapainottelevat arjessa yksilöllisten ja kollektiivisten tarpeiden,

etujen ja motiivien ristipaineessa. Tuloksellisten ja proaktiivisten organisaatioiden sijasta sekavuus ja hajanaisuus ovat selkeästi lisääntyneet (Hodson 2001). On syntynyt tarve eheyttää organisaatioita selkeyttämällä niiden päämääriä ja arvopohjaa sekä esimiesten keskinäisiä valta- ja vastuusuhteita, työnjakoa, yhteisiä periaatteita ja pelisääntöjä. Onnistuminen näissä pyrkimyksissä edellyttää dialogisuutta ja yhteistoimintaa eri osapuolten välillä (Kira 2003). Yhteistoiminnallisessa organisaatiossa korostuu ihmisten johtaminen. Siinä ovat keskeisiä muun muassa yhteisten päämäärien, visioiden ja toiminnan tarkoituksen hakeminen, muutostilanteiden hallinta, ongelmien ratkaiseminen, työntekijöiden ohjaaminen, opastus ja tuki sekä yksilöiden sisäiseen motivaatioon vaikuttaminen ja kannustaminen (Kotter 1990, 1996).

Kansallisesta innovaatio- ja tuottavuuskeskustelusta sekä edellä mainituista kielteisistä työelämäilmiöistä käsin on johdettu Dinnon tutkimushypoteesi: johtamisen dialogisuuden, yhteistoiminnan sekä niihin liittyvin rakenteiden kehittämällä on mahdollista vaikuttaa motivaatioon, osaamisen kehittymiseen, luovuuteen ja uudistumiseen.

### **Tutkimustehtävä, teoreettinen viitekehys ja asemointi tutkimuskenttään**

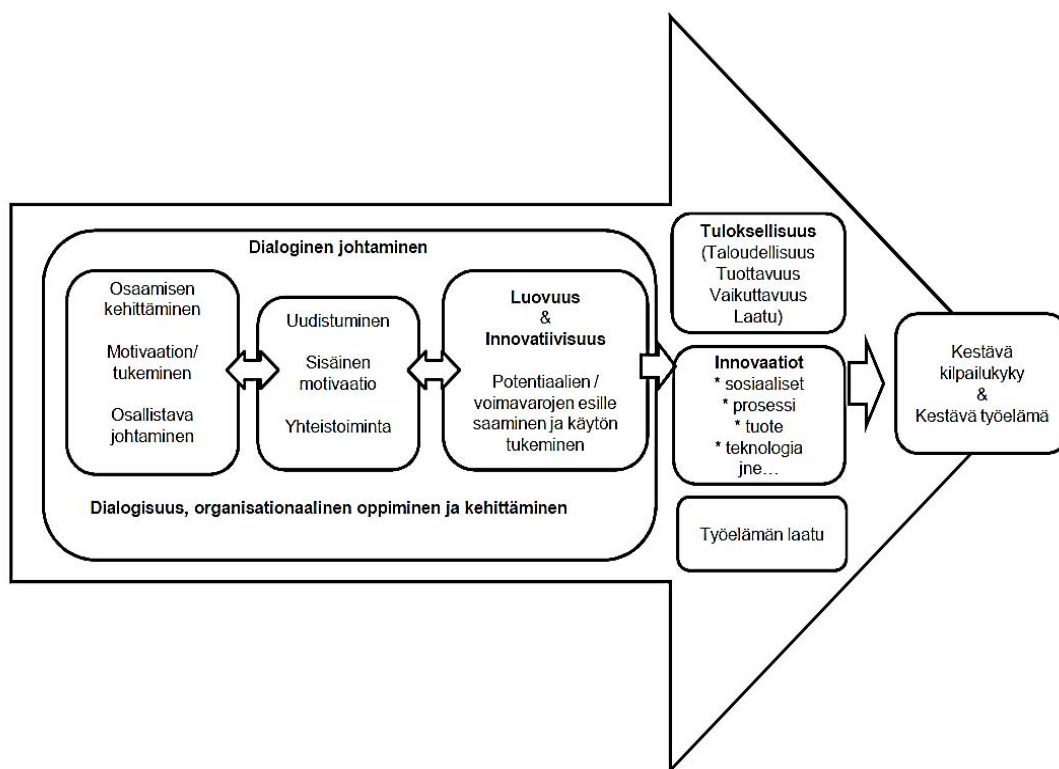
Dinnon tutkimustehtävänä on selvittää, miten dialogisella johtamisella voidaan edistää työorganisaatioiden innovatiivisuutta ja uudistumiskykyä. Viitekehyksestä käsin on johdettu ja perusteltu tutkimusohjelman erityisteemat ja osatutkimuskysymykset. Dinnon teoreettisessa viitekehyksessä (Syvänen ym. 2012a) on hyödynnetty seuraavien teorioiden ja lähestymistapojen oletuksia, käsityksiä ja muuttujia erityisesti innovaatiotoimintaan, luovuuteen, tuloksellisuuteen ja kestävään työelämään myönteisesti vaikuttavista organisatorisista tekijöistä.

- Dialogisen johtamisen ja päätöksenteon teoria (Isaacs 1999).
- Transformationaalinen eli uudistavan ja kannustavan johtamisen teoria (Burns 1978/1979; Bass 1985; 1990, 1999; Bass & Avolio 1990a, 1990b; Avolio & Bass 1995; Bass & Riggio 2006; Hujala 2006; Kalliomaa 2009).
- Palvelujohtaminen (Greenleaf 1977, 2002; Spears 2002; Russell & Stone 2002; Liden, Wayne, Zhao & Henderson 2008; Kalliomaa 2009).
- Arvostavan johtajuuden lähestymistapa (Whitney, Trosten-Bloom & Rader 2010).
- Osaamisen ja merkitysten johtamisen lähestymistapa (Viitala 2005; Kristensen 2011).
- Luovuusteoriat (mm. komponentiaallinen luovuusteoria; Amabile 1997, 1998, muut; George & Zhou 2007; Zhou & Shalley 2003; Shalley, Zhou & Oldham 2004; Deci & Ryan 1985, 1991).
- Innovaatioteoriat (erilaiset innovaatiot; palvelu-, tuote-, organisaation rakenne- ja organisoitumis-, palvelurakenne- sekä erityisesti sosiaaliset ja johtamisinnovaatiot; Lemola 2009; Tenhunen, Siltala & Keskinen 2009; Seeck 2008; Contu & Willmott 2003).
- Innovatiivisen oppimisen teoriat (Wenger 1999, 2002, 2003; Lemola 2009; Prahalad & Hamel 1990; Lankinen ym. 2004).
- Motivaatioteoriat (Furnham 1999; McGregor 1960; Vroom 1964; Lawler 1986; Hackman & Oldham 1980; Herzberg 1968; Deci 1971; Schein 1988; Argyris & Schön 1996).

Yhteisiä viitekehysten teorioille ja lähestymistavoille ovat niiden sisältämät oletukset ja käsitykset innovaatiotoimintaan, luovuuteen ja henkilöstön osallistumiseen liittyen johtamissuhteen vastavuoroisuudesta, yhteistoiminnallisuudesta ja dialogisuudesta johtajien ja työntekijöiden välillä.

Uudistava johtajuus yhdistetään organisaation muutosprosessin johtamiseen ja pyrkimyksiin edistää henkilöstön psykologista voimaantumista. (esim. Bass & Avolio 1994; Beairsto & Ruohotie 2003) Uudistava johtaja työskentelee yhdessä kollegoiden ja työntekijöiden kanssa pyrkien saavuttamaan erinomaisia tuloksia, aikaansaamaan muutoksia ja oppimista sekä kehittämään innovatiivisuutta (Bass & Avolio 1994; Jung, Chow & Wu 2003). Työntekijän itsemääräämisoikeuden salliminen ja tukeminen liittyvät psykologisesti voimaannuttavaan uudistavaan johtajuuteen. (Thomas & Velthouse 1990.) Muutoksen ja oppimisen johtamisessa on oleellista kyky kehittää muutosta koskevia innovatiivisia ideoita ja uusia ajattelu- ja toimintatapoja, kokeilla uusia malleja ja etsiä luovia ratkaisuja ongelmiin.

Tutkimusohjelman monitieteisen dialogisen ja uudistavan johtamisen ja kehittämisen teoreettisen viitekehyksen sisältämät yksilö-, ryhmä ja organisaatiotasoiset muuttujat on esitetty kuviossa 1. Kyseisillä tekijöillä on yhteys johtamisen dialogisuuden ja organisationaalisten oppimis- ja kehittämisprosessien välityksellä luovuuteen, innovatiivisuuteen, henkilöstön osallistumiseen ja työhyvinvointiin, ja jotka edistävät organisaatioiden tuloksellisuutta, vaikuttavuutta sekä kestävä työlämää ja kilpailukykyä. (Syvänen 2012a, 14–30)



Kuvio 1: Dinnon teoreettinen viitekehys (mukaellen Syvänen ym. 2012a)

Yhteistä viitekehyksen johtamisteorioille ja lähestymistavoille on niiden sisältämät oletukset ja käsitykset johtamissuhteen vastavuoroisuudesta, yhteistoiminnallisuudesta ja dialogisuudesta johtajien ja työntekijöiden välillä. (Syvänen ym. 2012a)

Dialogisessa johtamisessa korostuvat avoimuuteen kannustava ja siitä palkitseva johtamistapa sekä keskinäinen luottamus ja vastavuoroisuus. Tiedon itsessään ei nähdä olevan valtaa vaan sen jakamisen. (Isaacs 1999; Whitney ym. 2010) Johtamissuhteen kehittyminen kumppanuudeksi lähentää suhteita ja parantaa osapuolten välistä yhteistyötä ja motivaatiota. (Kalliomaa 2009) Dialogisuudella, yhteistoiminnallisella kehittämisellä ja täyden yhteistoiminnan strategioilla on mahdollista hakea tasapainoa organisaation eri toimijoiden

ristikkäisiin ja välillä myös vastakkaisiin etuihin. Samalla voidaan parantaa organisaation valmiuksia vastata toimintaympäristön, organisaation, työyhteisöjen ja ryhmien sekä yksilöiden taholta nouseviin tarpeisiin, paineisiin ja haasteisiin (Syvänen 2003; Syvänen & Kokkonen 2011). Organisaatioissa vertikaaliset ja horisontaaliset suhteet yhdistyvät eri intressejä ja etuja edustavien osapuolten välisessä yhteistoiminnassa. Yhteistyö ja yhteistoiminta tapahtuu erilaisissa toimintakonteksteissa, jolloin aika-, paikka- ja tilannetekijät määrittävät yhteistoimintaa, asettavat sille reunaehdot ja johtavat toisistaan poikkeavien strategioiden kehittymiseen. Isaacsin (1999) mukaan yhteistoiminta on vaikuttavaa ja vasta- vuoroista dialogiin perustuvissa peliasetelmissa silloin kun dialogiin osallistuvat tulevat kuulluiksi ja kuuntelevat toisiaan (listening), arvostavat itseään ja toisiaan (respecting), epäilevät ja ovat kriittisiä (suspending) sekä saavat äänen ja käyttävät sitä (voicing). Yhteistoiminnan vaikutukset välittyvät joko sisäisen tehokkuuden tai käänteisesti sisäisen tehottomuuden välityksellä organisaation tuloksellisuuteen, henkilöstön hyvinvointiin, luovuuteen ja innovatiivisuuteen. (Syvänen 2003, 2008a, 2008b, 2010; Syvänen ym. 2008; Syvänen & Kokkonen 2011)

Transformationalisen, palvelu-, arvostavan ja dialogisen johtamisen on havaittu monissa tutkimuksissa vaikuttavan myönteisesti luovuutta ja innovatiivisuutta edistäviin tekijöihin, laatuun, työhyvinvointiin sekä tuottavuuteen. (Kallioma 2009) Niissä luovuuteen, osaamiseen, innovatiivisuuteen sekä sisäiseen motivaatioon vaikuttavina organisatorisina tekijöinä johtajuuden ja esimiestyön välityksellä ovat samat tekijät. Esimerkiksi transformationalisen johtamisen myönteisten tulosten selittäjä on sisäinen motivaatio, tavoitteeseen sitoutuminen sekä työn piirteenä vaikuttaminen muihin ihmisiin työn avulla, työn itsenäisyys ja selkeä palaute työn suoritustasosta, työpanoksesta ja työstä (Piccolo & Colquitt 2006).

Sisäisen motivaation tukeminen edellyttää työntekijöiden yksilöllisten tarpeiden huomioon ottamista (Avolio & Bass 1995, 1990). Mitä paremmin työntekijöiden yksilöllisiin tarpeisiin kyetään vastaamaan, sitä paremmin hyvän työn kriteerit täyttyvät ja työntekijät vastaavat työllään asiakkaiden tarpeisiin (Ahmed & Rafiq 2003; Varey 1995; Lewis & Entwistle 1990). Wang ym. (2005) esittävät myönteisten tulosten yhdeksi syyksi sosiaalisen identifioitumisen ja myönteisen minäkuvan muodostumisen, jolloin uudistava johtaja saa yhdessä työstettyjen vision ja päämäärien avulla työntekijän tuntemaan ylpeyttä organisaatioon kuulumisestaan. Detertin ja Burrisin (2007) mukaan uudistava johtajuus vaikuttaa myönteisesti työntekijöiden avoimuuteen ja rohkeuteen sanoa ääneen kriittisiä asioita. Turvallisessa ilmapiirissä voidaan ratkaista vaikeitakin ristiriitoja ja päästä eteenpäin haasteellisista tilanteista, mikä edesauttaa myös yrityksen menestymistä. (samoin Syvänen 2003, 2008a, 2008b; Syvänen 2010; Syvänen ym. 2008; Syvänen & Kokkonen 2011; Loppela 2004)

Uudistava ja dialoginen esimies kehittää ja soveltaa yhdessä henkilöstönsä kanssa prosesseja, jotka edistävät uuden tietämyksen luomista ja soveltamista yhteisössä (Ståhle & Grönroos 1999). Dialogisessa ja uudistavassa johtajuudessa nivoutuvat yhteen osallistuminen, dialogisuus, tuloksellisuus, luovuus ja innovatiivisuus sekä niihin liittyen uudistuminen palvelevat käytännöt. Tavoitteena on johtamissuhteen, yhteistoiminnan, yhteistyön, luottamuksen ja kumppanuuden rakentaminen, kehittäminen ja tukeminen niin, että kaikkien jäsenten osaamis- ja luovuspotentiaalit saadaan palvelemaan organisaation innovaatio- ja uudistumistavoitteita.

Dialogisen ja uudistavan johtamisen lähestymistavat painottavat johtajan ja johdettavien välistä kommunikaatiota ja vuorovaikutussuhdetta. Dialogisen johtamisen taustalla on ajatus siitä, että yhteisissä keskusteluissa toistensa kanssa ihmiset rakentavat ja uudistavat yhdessä jatkuvasti myös omaa ja yhteistä todellisuuttaan. (Isaacs 1999) Luovuus-, innovaatio-, osaamis- ja oppimis-, motivaatioteoriat korostavat kontekstuaalisia ja yksilöllisiä tekijöitä, joilla on havaittu olevan vaikutusta luovuuteen ja innovatiivisuuteen. Nämä tekijät kohdentuvat

- Kontekstiin eli toimintaympäristöön: toimintaympäristöstä nousevien kehittämistarpeiden tunnistaminen ja viestittäminen organisaatioon
- Organisaatioon: innovatiivisuutta ja sen eri tasojen ja toimintojen välistä dialogia tukeva johtamisjärjestelmä
- Työyhteisöön/ryhmään, johtajuus, vuorovaikutusrakenteet ja -kulttuuri
- Yksilöihin – sisäiset ja ulkoiset voimavarat.

## Pohdinta

Monenlaisten työelämäpaineiden keskellä sekä koko ajan kasvavien tuottavuus- ja innovaatiotavoitteiden keskellä työnantajapolitiikalta ja työorganisaatioiden johdolta edellytetään uudenlaista asennetta ja osaamista, joilla tuetaan henkilöstön luovuus- ja innovaatiokyvykkyyksien esiin saamista.

Moderneissa organisaatioissa työhön liitettyjen merkitysten sekä työelämää koskevien odotusten muuttuessa myös käsitykset hyvästä työstä ja hyvästä johtajuudesta ovat muuttuneet. Muun muassa teknologian kehitys, yksilöllistymiskehitys, sosiaaliturvan ja talouselämän kehittyminen, kulttuurin muutos, työn luonteen muuttuminen ja koulutustason nousu heijastuvat yksilöiden työlle antamiin merkityksiin ja arvostuksiin sekä työelämää koskeviin odotuksiin. Työn muututtua useilla aloilla enemmän tieto-, asiantuntija- ja teknologiaperusteiseksi, verkostomaiseksi sekä virtuaaliseksi ovat työtavat, viestintä ja tiedon hallinta sekä johtaminen myös muuttuneet. Ne vaativat entistä enemmän innovatiivisuutta, vuorovaikutusta ja yhteistyötä mutta myös tehokkuutta. Nämä työn uudet vaatimukset edellyttävät toimivan johtamisen lisäksi työntekijöiden itsensä johtamista. Työmarkkinoille tulleet niin sanotulle diginatiiville sukupolvelle itsenäinen työn tekeminen on luontevaa, mistä johtuen heidän odotuksensa johtamiselle eroavat aiempien sukupolvien odotuksista (Zemke ym. 2000; Gennamo & Gardner 2008). Kilpailulliset liiketoimintavoimat, kuten muun muassa korkean laadun saavuttamispaineet, tiukoissa projektiakatauluissa pysyminen sekä henkilökunnan erilaisuuden (mm. iän sekä kulttuuri- ja ammattitaitojen suhteen) hyödyntäminen edellyttävät osaamisintensivisten organisaatioiden johtamiselta dialogisen johtamisen kykyä ja menetelmiä (Ruohonen 2006).

Innovaatio- ja luovuusteorioiden mukaan työorganisaatioihin tarvitaan entistä enemmän dialogista, valmentavaa ja tukevaa johtajuutta sekä aktiivista ja avointa työntekijyyttä (Shalley, Zhou & Oldham 2004; Oldham & Cummings 1996; Shalley ym. 2004; Shalley ym. 2004; Deci & Ryan 1985, 1991; George & Chou 2007). Komponentiaalisien luovuusteorian mukaan (Amabile 1998) johtaminen on merkittävä luovuuteen ja innovatiivisuuteen vaikuttava tekijä. Tutkijat ovat kuitenkin havainneet, että monet johtajat vaarantavat työntekijöidensä luovuuden sen sijaan, että pyrkisivät edistämään luovuuden esille tuloa (Amabile 1998; Amabile, Hadley & Kramer 2002; Florida & Goodnight 2005).

Dinnon temaattisten osatutkimusten kautta haetaan vastauksia edellä esiteltyihin työelämän, työorganisaatioiden ja niiden johtamisen haasteisiin. Seuraavat osatutkimusten tutkimusongelmat on johdettu yhteisestä tutkimustehtävästä:

- Dialoginen johtaminen ja kehittäminen, valta, vastuu ja innovatiivisuus; erityisesti organisaatioiden rakenneuudistuksissa (Tampereen yliopisto, Sirpa Syvänen)  
*Miten dialoginen johtaminen ja siihen liittyvät valta- ja vastuurakenteet, johtamistapa ja kehittäminen edistävät innovatiivisuutta erityisesti organisaatioiden rakenneuudistuksissa?*
- Dialogisen oppimisen ja innovatiivisuuden tilat; erityisesti tieto- ja viestintäteknologiaintensiivisissä työympäristöissä (Tampereen yliopisto, Kati Tikkamäki)

*Millaisia mahdollisuuksia ja reunaehdoja tieto- ja viestintäteknologiaintensiiviset työympäristöt luovat innovoinnille, organisationaaliselle oppimiselle ja dialogiselle johtamiselle?*

- Esimiesten dialogisuusosaaminen innovaatiotoiminnan tukena, erityisesti haasteellisissa tilanteissa (Tampereen teknillinen yliopisto, Sari Tappura)  
*Millaista dialogisen johtamisen osaamista ja taitoja esimiehet tarvitsevat edistääkseen koko työyhteisön innovatiivisuutta?*
- Kohtuullistaminen (downshifting) organisaatioiden uudistumiskyvyn tukena (Työterveyslaitos, Antti Kasvio ja Susanna Lundell)  
*Miten dialogisella ja yksilöllisellä urasuunnittelulla luodaan edellytyksiä innovatiivisuudelle?*
- Dialogiset kehittämismenetelmät innovaatioiden ja luovuuden lähteinä (Seinäjoen ammattikorkeakoulu, Kaija Loppela, Timo Toikko)  
*Miten dialogisilla kehittämismenetelmillä tuetaan innovatiivisuutta?*

Dinno-tutkimusohjelma tutkitaan niitä ratkaisuja ja elementtejä, joita yhteistoiminnallinen kehittäminen sekä dialoginen, vastuullinen, kannustava ja uudistava johtajuus ja niiden vastinparina aktiivinen, avoin ja vastuullinen työtekijyys voivat tarjota työelämän innovaatiohaasteisiin sekä rakennusaineita kestäväälle työelämälle ja tuloksellisuudelle.

## Kirjallisuus

- Ahmed, P.K., Rafiq, M. & Saad N. M. (2003) Internal marketing and the mediating role of organisational competencies. *European Journal of Marketing* 37 (9), 1221–1241.
- Akavan Erityisalat ry. (2010) Nuoret jäsenemme työelämässä. Akavan Erityisalojen selvityksiä 1/2010.
- Alasoini, T. & Kyllönen, M. (1998) Aallon harjalla. Kansallinen työelämän kehittämisohjelma Tyke: Raportteja 4. Vuosikirja 1998. Helsinki: Työministeriö.
- Alasoini, T. (2007) Psykologisen sopimuksen murros ja työnteon mielekkyyden aleneminen – hiipivä muutos suomalaisessa työelämässä? Helsinki: Työterveyslaitos.
- Alasoini, T. (2009) Henkilöstön sitoutuminen johtamisen haasteena innovaatiokilpailun aikakaudella. Näkökulmia parempaan työelämään. Tykes-ohjelman raportteja 67. Helsinki: Tekes.
- Amabile, T.M. (1997) Motivating creativity in organizations: On doing what you love and loving what you do. *California Management Review* 40, 39–58.
- Amabile, T.M. (1998) How to kill creativity. *Harvard Business Review* 76 (5), 76–87.
- Amabile, T.M., Hadley, C.N. & Kramer, S. J. (2002) Creativity under the gun. *Harvard Business Review* 80 (8), 52–61.
- Argyris, C. & Schön, D. A. (1996) *Organizational learning II: Theory, Method and Practise*. Reading, MA: Addison Wesley.
- Avolio, B. J. & Bass, B. M. (1995) Individual consideration viewed at multiple levels of analysis: A multi-level framework for examining the diffusion of transformational leadership. *Leadership Quarterly* 6 (2), 199–218
- Bass, B. M. & Avolio B. J. (toim.) (1994) *Improving Organizational Effectiveness through Transformational Leadership*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Bass, B. M. & Avolio, B. J. (1990a) Developing Transformational Leadership: 1992 and beyond. *Journal of European Industrial Training* 14 (5), 21–27.
- Bass, B. M. & Avolio, B. J. (1990b) The Implications of Transactional and Transformational Leadership for Individual, Team, and Organizational Development. *Research in Organizational Change and Development* 4, 231–272.
- Bass, B. M. & Riggio, R. E. (2006) *Transformational Leadership*. USA, Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.



- Bass, B. M. (1985) Leadership: Good, Better, Best. *Organizational Dynamics* 13 (3), 26–40.
- Bass, B. M. (1990) From Transactional Leadership to Transformational Leadership: Learning to Share the Vision. *Organizational Dynamics* 18 (3), 19–31.
- Bass, B. M. (1999) Two Decades of Research and Development in Transformational Leadership. *European Journal of Work and Organizational Psychology* 8 (1), 9–32.
- Beairsto, B. & Ruohotie, P. (2003) Empowering professionals as lifelong learners. Teoksessa B. Beairsto, M. Klein & P. Ruohotie (toim.) *Professional Learning and Leadership*. Research Centre for Vocational Education and Training (RCVE). Saarijärvi: Saarijärven Offset Oy, 115–146.
- Burns, J. M. (1979) *Leadership*. New York: Harper & Row Publishers.
- Contu, A. & Willmott, H. (2003) Re-embedding situatedness: The importance of power relations in learning theory. *Organization Science* 14 (3), 283–296.
- Costantino, C. A. & Merchant, S. S. (1996) *Designing Conflict Management Systems*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Deci, E. L. (1971) Effects of externally mediated effects on intrinsic motivation. *Journal of Personality and Social Psychology* 18, 105–115.
- Deci, E. L. & Ryan, R. M. (1985) *Intrinsic motivation and self-determination in human behavior*. New York: Plenum.
- Deci, E. L. & Ryan, R. M. (1991) A motivational approach to self: Integration in personality. Teoksessa R. A. Dienstbier (toim.) *Nebraska Symposium on Motivation. Perspectives on motivation*, Vol. 38. Lincoln, NE: University of Nebraska Press, 237–288.
- Detert, J. R. & Burris, E. R. (2007) Leadership behaviour and employee voice. Is the door really open? *Academy of Management Journal* 50 (4), 869–884.
- Eriksson, M. (2007) Johtajuus, valta ja pelko. Suomen Akatemian tiedote 9.3.2007.
- Eskola, K., Huuhtanen P. & Kandolin I. (2009) Psykososiaalisten työolojen kehitys vuosina 1997–2008. Sosiaali- ja terveystieteiden tutkimuskeskus 45. Helsinki: Sosiaali- ja terveystieteiden tutkimuskeskus.
- Florida, R. & Goodnight, J. (2005) Managing creativity. *Harvard Business Review*, 83 (7–8), 124–131.
- Furnham, A. (1999) *The psychology of behavior at work. The individual in the organization*. East Sussex: Psychology Press.
- Gennamo, L. & Gardner, D. (2008) Generational differences in work values, outcomes and person-organisation values fit. *Journal of Managerial Psychology* 23 (8), 891–906.
- George, J. M. & Zhou, J. (2007) Dual tuning in a supportive context: Joint contributions of positive mood, negative mood, and supervisory behaviors to employee creativity. *Academy of Management Journal* 50, 605–622.
- Greenleaf, R. K. (1977) *Servant Leadership*. New York: Paulista Press.
- Greenleaf, R. K. (2002) *Essential of Servant-Leadership*. Teoksessa L. C. Spears & M. Lawrence (toim.) *Focus on leadership. Servant-leadership for the 21st century*. New York: John Wiley & Sons, 19–26.
- Gremler, D. D., Bitner, M. J. & Evans K. R. (1994) The Internal Service Encounter *International Journal of Service Industry Management* 5 (2), 34–56.
- Hackman J. & Oldham, G. (1980). *Work redesign*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Valtioneuvoston kanslia (2011) Työurat pidemmiksi – työeläkejärjestelmän kehittämisvaihtoehtojen tarkastelua. Työurien pidentämistä selvittävän työryhmän raportti. Valtioneuvoston kanslian julkaisusarja 4/2011. [online]. <URL: <http://vnk.fi/julkaisukansio/2011/j04-tyourat-pidemmiksi/PDF/fi.pdf>. Luettu 12.9.2012.
- Herzberg, F. (1968) One More Time: How Do You Motivate Employees? *Harvard Business Review* 46 (1), 53–62.
- Hodson, R. (2001) Disorganized, unilateral and participative organizations: New insights from the ethnographical literature. *Industrial Relations* 40 (2), 204–229.
- Hujala, A. (2006) Johtamisen moniäänisyys. Johtaminen vuorovaikutuksena ja puhuntana. Kuopio: Kuopion yliopisto.
- Isaacs, W. (1999) *Dialogue and the art of thinking. A pioneering approach to communication in business and in life*. New York: Currency/Doubleday.

- Jalonen, P., Virtanen, M., Vahtera J., Elovainio, M. & Kivimäki, M. (2006) Predictors of sustained organizational commitment among nurses with temporary job contracts. *The Journal of Nursing Administration*, 36 (5), 268–276. [online]. <URL: [http://journals.lww.com/jonajournal/Abstract/2006/05000/Predictors\\_of\\_Sustained\\_Organizational\\_Commitment.20.aspx](http://journals.lww.com/jonajournal/Abstract/2006/05000/Predictors_of_Sustained_Organizational_Commitment.20.aspx). Luettu 12.9.2012.
- Jung, D.I., Chow, C. & Wu, A. (2003) The role of transformational leadership in enhancing organizational innovation: Hypotheses and some preliminary findings. *Leadership Quarterly* 14, 525–544.
- Kalliomaa, S. (2009) Sisäinen markkinointi johtamisena. Tapaustutkimus konepajateollisuuden projektiorganisaatiosta. Akateeminen väitöskirja. Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto.
- Kauppinen, T., Hanhela, R., Kandolin, I., Karjalainen, A., Kasvio, A., Perkiö-Mäkelä, M., Priha, E., Toikkanen, J. & Viluksela, M. (toim.) (2010) Työ ja terveys Suomessa 2009. Työterveyslaitoksen tutkimus. Helsinki: Työterveyslaitos.
- Kira, M. (2003) Byrokratian jälkeen – kohti uudistavaa työtä ja kestävää työjärjestelmäkehitystä. Työpoliittinen tutkimus 254. Helsinki: Työministeriö.
- Kira, M. (2003) From Good Work to Sustainable Development – Human Resources Consumption and Regeneration in the Post-Bureaucratic Working Life. Stockholm: Royal Institute of Technology, Department of Industrial Economics and Management.
- Kirkon alan työolobarometri (2009) Raportti kirkon työntekijöiden työoloista. Työturvallisuuskeskus. [online] <URL: [http://www.tyoturva.fi/files/1423/Kirkon\\_alan\\_tyoolobarometri\\_2009.pdf](http://www.tyoturva.fi/files/1423/Kirkon_alan_tyoolobarometri_2009.pdf). Luettu 12.9.2012.
- Kotter, J. P. (1990) *A Force for Change: How Leadership Differs from Management*. New York: Free Press.
- Kotter, J. P. (1996) *Leading Change*. New York: The Free Press.
- Kristensen, P.H. (2011) Developing Comprehensive, Enabling Welfare States for Offensive Experimentalist Business Practices. Teoksessa P.H. Kristensen & K. Lilja (toim.) *Nordic Capitalisms and Globalization. New Forms of Economic Organization and Welfare Institutions*. Oxford: Oxford University Press, 220–258.
- Kunta 10 -tutkimus [http://www.ttl.fi/fi/tutkimus/karkitutkimus/psykososiaaliset\\_tekijat/tutkimusuutisia/tyoelaman\\_laatu\\_kunnissa/sivut/default.aspx](http://www.ttl.fi/fi/tutkimus/karkitutkimus/psykososiaaliset_tekijat/tutkimusuutisia/tyoelaman_laatu_kunnissa/sivut/default.aspx). + Kunta-alan tutkimusseminaari 17.6.2010, keskeisiä tutkimustuloksia. Luettu 12.9.2012.
- Kunta alan työolobarometri (2009) [online] <URL: [http://www.tyoturva.fi/files/1418/Kuntabaro\\_raportti200923\\_022010.pdf](http://www.tyoturva.fi/files/1418/Kuntabaro_raportti200923_022010.pdf). Luettu 12.9.2012.
- Kuntatyö 2010 tutkimus. Kunnallinen eläkevakuutus. Forma, P., Kaartinen, R., Pekka, T. & Saarinen, J. (2010) Kunta-alan tutkimusseminaari 17.6.2010, alustavia tutkimustuloksia, [http://www.keva.fi/default.asp?cid=2&lang=fi&menu1\\_id=2&menu2\\_id=219&id=3545](http://www.keva.fi/default.asp?cid=2&lang=fi&menu1_id=2&menu2_id=219&id=3545). Luettu 12.9.2012.
- Lankinen, P. Miettinen, A. & Sipola, V. (2004) *Kehitä osaamista – hyödynnä kokemusta*. Helsinki: Talentum.
- Lawler, E. E. III (1986) *High-involvement Management. Participation strategies for Improving Organizational Performance*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Lemola, T. (2009) *Innovaation uudet haasteet ja haastajat*. Vantaa: WSOYpro Oy.
- Lewis, B. & Entwistle, T. (1990) Managing the Service Encounter: A focus on the Employee. *International Journal of Service Industry Management* 1 (3), 41–52.
- Liden, R. C., Wayne, S. J., Zhao, H. & Henderson, D. (2008) Servant leadership: Development of a multidimensional measure and multi-level assessment. *Leadership Quarterly* 19 (2), 161–177.
- Loppela, K. (2004) Ihminen ja työ- keskustellen työkuuntoon. Työyhteisön kehittäminen työkykyä ylläpitävän toiminnan viitekehyksessä. Akateeminen väitöskirja. Tampere: Tampereen yliopisto.
- McGregor, D. (1960) *The Human Side of Enterprise*. New York: MacGraw Hill.
- Oldham, G. R. & Cummings, A. (1996). Employee creativity: Personal and contextual factors at work. *Academy of Management Journal* 39 (3), 607–634.

- Piccolo, R. F. & Colquitt, J. A. (2006) Transformational leadership and job behaviours: The mediating role of core job characteristics. *Academy of Management Journal* 49 (2), 327–340.
- Prahalad, C.K. & Hamel, G. (1990) The Core Competence of the Corporation. *Harvard Business Review*, 68 (3), 79–91.
- Rothlin, P. & Werder, P. (2007) *Diagnosis Boreout. How a lack of challenge at work can make you ill.* Germany: Redline Wirtschaft.
- Ruohonen, M. (2006) Changing Leadership Cultures in e-Commerce Service Industry. Teoksessa S. Zappala, S. & C. Gray (toim.) *Impact of e-Commerce on Consumers and Small Firms.* London: Ashgate, 51–62.
- Ruohonen, M., Riihimaa, J., & Mäkipää, M. (2006) Knowledge based mass customisation strategies: Cases from Finnish metal and electronics industries. *International Journal of Mass Customization* 1, (2/3), 340–359.
- Russell, R. F. & Stone, A. G. (2002) A review of servant leadership attributes: Developing a practical model. *Leadership & Organization Development Journal* 23 (3), 145–157.
- Schein, E.H. (1988) *Organizational Psychology.* Kolmas painos. Englewood Cliffs: Prentice-Hall.
- Seeck, H. (2008) *Johtamisopit Suomessa.* Helsinki: Gaudeamus.
- Shalley, C. E., Zhou, J. & Oldham, G. R. (2004) Effects of personal and contextual characteristics on creativity: Where should we go from here? *Journal of Management* 30, 933–958.
- Spears, L. C. (2002) Tracing the Past, Present, and Future of Servant–Leadership. Teoksessa L. C. Spears & M. Lawrence (toim.) *Focus on leadership. Servant–leadership for the 21st century.* New York: John Wiley & Sons, 1–16.
- Stähle, P. & Grönroos, M. (1999) *Knowledge management – tietopääoma yrityksen kilpailutekijänä.* *Ekonomia-sarja.* Porvoo: WSOY.
- Suonsivu, K. (2003) Kun mikään ei riitä – Hoitotyöntekijöiden masennuksen kokemukset ja niiden yhteydet työyhteisötekijöihin. *Acta Universitatis Tamperensis* 926. Akateeminen väitöskirja. Tampere: Tampereen yliopisto.
- Syvänen, S. (2008a) Hyvinvoinnin, osaamisen ja tuloksellisuuden tekijät. Hoteva-projektin loppuraportti Työsuojelurahastolle.
- Syvänen, S. (2008b) Development Organizations and Dialogues among Services for Elderly. Teoksessa J. Lehtonen (toim.) *Dialogue in Working Life Research and Development in Finland. Labour, Education & Society.* New York, Bern, Berlin, Bruxelles, Frankfurt am Main, Oxford, Wien: Peter Lang, 159–180.
- Syvänen, S. (2003) Työn paineet ja puuttumattomuuden kustannukset. Tutkimus sisäisen tehottomuuden lähteistä ja vaikutuksista. *Acta Universitatis Tamperensis* 942. Akateeminen väitöskirja. Tampere: Tampereen yliopisto.
- Syvänen, S. (2010) *Evil Eleven Syndrome. Dark Side of Workplaces. Pressures at Work and Costs of Non-interference.* Saarbrücken: VDM Verlag Dr. Müller Aktiengesellschaft & Co.
- Syvänen, S., Erätuli, P., Kokkonen, A., Nederström, R. & Strömberg, S. (2008) Hyvinvoinnin, tuloksellisuuden ja osaamisen tekijät. Yhteistoiminnallisen kehittämisen ideat ja aatteet. *Tykes-julkaisuja* 61. Helsinki: Tekes.
- Syvänen, S., Kasvio, A., Loppela, K., Lundell, S. Tappura, S. & Tikkamäki, K. (2012a) Dialoginen johtaminen innovatiivisuuden tekijänä. Tutkimusohjelman teoreettiset lähtökohdat, tutkimuskysymykset ja toteutus. Helsinki: Työterveyslaitos.
- Syvänen, S. & Kokkonen, A. (2011) Hyvinvointia vanhuksille ja työn iloa henkilöstölle. Yt্যা Länteen hankkeen tulokset ja opetukset yhteistoiminnallisesta työyhteisöjen kehittämisestä. Helsingin sosiaalivirasto. Oppaita ja työkirjoja 12/2011.
- Syvänen, S., Tappura, S., Loppela, K., Kasvio, A., Lundell, S. & Tikkamäki, K. (2012b) Dialogic leadership promoting sustainable working life and innovativeness. Teoksessa A-B. Antonsson & G. M. Hägg (toim.) *Proceedings of the 44th Annual International Conference of the Nordic Ergonomics Society NES 2012. Ergonomics for sustainability and growth.* KTH Royal Institute of Technology, Stockholm, Sweden. [online]. <URL: <http://www.nes2012.se/proceedings.html>> Luettu 1.10.2012.

- Tenhunen, A., Siltala, R. & Keskinen, S. (2009) Innovatiivisuuden käsite kansainvälisessä kasvatustieteellisessä tutkimuksessa ja suomalaisten opetusalan asiantuntijoiden käsityksissä. Teoksessa H. Heinilä, P. Kalli & K. Ranne (toim.) Tutkiva oppiminen ja pedagoginen asiantuntijuus. Tampereen ammattikorkeakoulun julkaisuja. Sarja A. Tutkimuksia 15. OKKA-säätiö, 17–31.
- Thomas, K. W. & Velthouse, B. A. (1990) Cognitive Elements of Empowerment: An 'Interpretive' Model of Intrinsic Task Motivation. *Academy of Management Review* 15 (4), 666–681.
- Tikkamäki, K. (2006) Työn ja organisaation muutoksissa oppiminen – etnografinen löytöretki työssä oppimiseen. Akateeminen väitöskirja. Tampere: Tampereen yliopisto.
- Tuottavuusohjelma. [online].  
<URL: [http://www.vm.fi/vm/fi/05\\_hankkeet/02\\_tuottavuusohjelma/index.jsp](http://www.vm.fi/vm/fi/05_hankkeet/02_tuottavuusohjelma/index.jsp). Luettu 12.9.2012.
- Työelämäryhmän loppuraportti (2010) Ehdotuksia työurien pidentämiseksi 1.2.2010. [online].  
<URL: <http://www.ttk.fi/files/1661/TEResitys010210.pdf>. Luettu 12.9.2012.
- Työolobarometri 2010. TEM. [online].  
<URL: <http://www.tem.fi/index.phtml?C=100721&s=4169&xmid=4600>. Luettu 12.9.2012.
- Työolotutkimus 2010. Helsinki: Tilastokeskus Suomen virallinen tilasto (SVT). [online].  
<URL: [http://www.stat.fi/artikkelit/2010/art\\_2010-04-14\\_001.html](http://www.stat.fi/artikkelit/2010/art_2010-04-14_001.html). Luettu 23.6.2011.
- Työsuojelustrategian neljäs seurantaraportti. 2011. Sosiaali- ja terveysministeriön julkaisuja 2010:29.
- Valtiontalouden tarkastusvirasto (2010) Työturvallisuus valtion työpaikoilla. Valtiontalouden tarkastusviraston tuloksellisuustarkastuskertomukset 202/2010.
- Wang, H., Law, K. S., Hackett, R. D., Wang, D. & Chen, Z. X. (2005) Leader-Member Exchange as a mediator of the relationship between transformational leadership and followers' performance and organizational citizenship behaviour. *Academy of Management Journal* 48 (3), 420–432.
- Varey, R. J. (1995) Internal marketing: A review and some interdisciplinary research challenges. *International Journal of Service Industry Management* 6 (1), 40–63.
- Varma: Odum 2009. Nuoret uhkaavat syrjäytyä työelämästä. [online]. <URL: <https://www.varma.fi/fi/TietoaVarmasta/Media/UutisetJaTulostiedotteet/2009/Pages/Suomalaisentyontekijanhyvinvointi.aspx>. Luettu 12.9.2012.
- Vartia-Väänänen, M. (2003) Workplace bullying – A study on the work environment, well-being and health. Helsinki: Työterveyslaitos.
- Wenger, E. (1999) Communities of practice: The key to a knowledge strategy. Reprinted with permission from *Knowledge Directions: The Journal of the Institute for Knowledge Management* 1 (2), 48–63, teoksessa E. Lesser, M. Fontaine & J. Slusher (2000) *Knowledge and Communities*. Boston: Butterworth-Heinemann, 3–20.
- Wenger, E. (2003) Communities of practice and social learning systems. Teoksessa D. Nicolini, S. Gherardi & D. Yanow (toim.) *Knowing in organizations. A practice-based approach*. New York: Sharpe, 77–99.
- Wenger, E., McDermott, R. & Snyder, W. (2002) *Cultivating communities of practice*. Boston: Harvard Business School Press.
- Whitney, D., Trosten-Bloom, A. & Rader, K. (2010) *Appreciative Leadership. Focus on What Works to Drive Winning Performance and Build Thriving Organization*. New York: Mc Graw Hill.
- Viitala, R. (2005) *Johda osaamista*. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy.
- Vroom, V. (1964) *Work and Motivation*. New York: Wiley.
- Ylöstalo, P. & Jukka P. (2009) *Työolobarometri 2009. Ennakkotietoja lokakuu 2009*. Helsinki: Työ- ja elinkeinoministeriö.
- Zemke, R., Raines, C. & Filipczak, B. (2000) *Generations at work: Managing the clash of veterans, boomers, xers and nexters in your workplace*. New York: Amacom.
- Zhou, J. & Shalley, C.E. (2003) Research on Employee Creativity: A Critical Review and Directions for Future Research. *Personnel and Human Resource Management* 22, 165–217.

---

---

## Lähiesimiesten kehittäminen coaching-prosessin avulla

### Risto Sänntti & Timo-Pekka Uotila

Tampereen teknillinen yliopisto

---

#### Abstrakti

Artikkelissa tarkastellaan esimiesten kehittämiseen suunnattua interventiota, jonka oppimisteoreettiset vaikutusmekanismit ovat erityisesti työn aiheuttamien tunteiden ja tuntemusten alueella. Esimiestyö sisältää paljon vuorovaikutteisia erilaisia jännitteitä sisältäviä ja ristiriitoja aiheuttavia tilanteita. Näiden kohtaaminen ja käsittely sitoo energiaa. Ristiriitatilanteiden rakenteen ymmärtäminen ja hyvä käsittely vapauttaa energiaa ja lisää sekä esimiehen että alaisten työhyvinvointia. Tarkastelun keskiössä on Tuuma-kehittämisprosessi. Tuuma-työskentelytavalla on yhteyksiä sekä coachingin että työnohjauksen taustateorioihin ja käytämme näitä ilmiön tarkastelussa.

Mielenkiinnon kohteena on siis lähiesimiesten kehittämiseen suunnattu interventio ja sen toiminta. Tämän intervention esiin nostamien jännitteiden tarkastelussa käytetään Burken kehittämää pentad-mallia. Tämä malli rakentuu viiden ulottuvuuden – toiminta, näyttämö, toimija, toimintatapa ja tarkoitus – sekä näitä ulottuvuuksia yhdistävän ristiriidan tai jännitteen varaan. Pentadin viisi ulottuvuutta kuvattiin prosessi- ja työpajatasolla. Tämän jälkeen ulottuvuuksien välisiä jännitteitä tunnistettiin. Keskeisiä jännitteitä aiheuttivat osallistumispakko, keskustelujen koettu intiimiys, osallistujien epätasainen edustavuus ryhmissä, oman casen esittämisen vaihe prosessissa, tottumattomuus dialogiseen keskusteluun, vetäjien väliset jännitteet ja teorianäkökulmien käytäntöihin heijastamat jännitteet.

Avainsanat: coaching, työnohjaus, työhyvinvointi, lähiesimies, Tuuma-interventio

#### Johdanto

Tämä tutkimus tarkastelee Tuuma-nimisen kehittämisintervention toteuttamisprosessia. Tuuma-interventio on osa Läike-tutkimushanketta, joka tarkastelee lähijohtamisen, työhyvinvoinnin ja tuloksellisuuden välisiä vaikutussuhteita. Hankkeessa kuvataan ja analysoidaan näiden vaikutussuhteiden piirteitä ja ominaisuuksia. Lähijohtamiseen, työhyvinvointiin ja tuloksellisuuteen kohdistettiin kolmenlaisia määrämuotoisia ja mallinnettuja esimiesten oppimista ja kehittämistä tukevia interventioita (Tieto, Teko ja Tuuma) sekä tutkittiin niiden vaikutuksia. Tässä paperissa tarkastellaan Tuuma-interventiota, joka ammentaa työnohjaus- ja coaching-perinteestä.

Tämän artikkelin kirjoittajat ovat Läike-tutkimushankkeen tutkijoita. Kirjoittajat osallistuivat toteutettujen interventioiden suunnitteluun, toteutukseen ja arviointiin. Toinen kirjoittajista on koulutettu työnohjaaja (STOry). Tuuma-intervention suunnittelussa hyödynnettiin olemassa olevaa tutkimustietoa ja kokemuksia aikaisemmista työnohjaus- ja coachinghankkeista. Tuuma-työpajat toteutettiin kahden vetäjän mallilla. Molemmat osallistuivat jokaisen ryhmän

prosessin vetämiseen sen kaikissa vaiheissa. Toisella vetäjästä oli aina kokonaisvastuu prosessin toteutuksesta kyseisessä ryhmässä ja toinen oli tukiroolissa. Roolit vaihtelivat eri ryhmien osalta siten, että molemmat vetäjät toimivat sekä päävetäjinä että tukiroolissa.

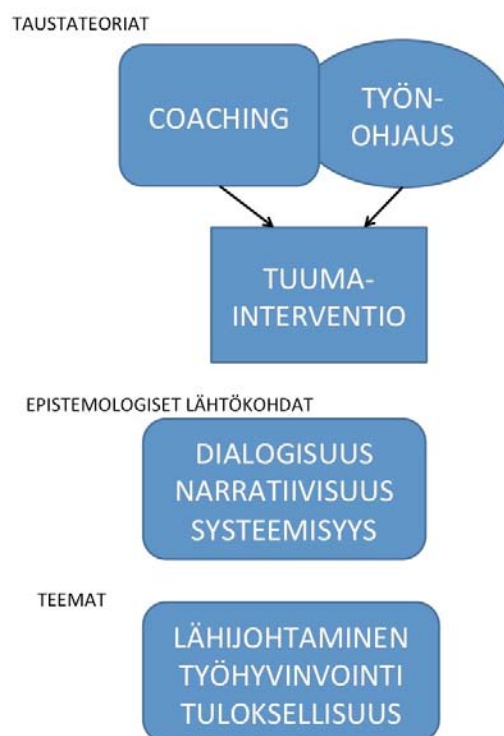
Tutkimusongelmaa lähdemme avaamaan seuraavan tutkimuskysymyksen kautta:

- Miten lähiesimiesten kehittämiseen suunnattu coaching-interventio toimii?

Tarkentavat alakysymykset:

- Mitkä ovat prosessin tavoitellut vaikutukset?
- Mitkä ovat prosessin vaikutukset (vahvuudet, pullonkaulat, kehittämiskohteet)?
- Miten prosessia ja sen tuotoksia arvioidaan?

Tutkimusasetelma kokonaisuudessaan esitellään kuviossa 1. Tuuma-intervention keskeiset taustateoriat löytyvät coachingista ja työnohjauksesta. Tutkimuksen epistemologiset lähtökohdat ovat dialogisuudessa, narratiivisuudessa ja systeemisyydessä. Tutkimuksen teemat ovat lähijohtaminen, työhyvinvointi ja tuloksellisuus.



Kuvio 1. Kokonaiskuva tutkimusasetelmasta

Seuraavassa tarkastellaan Tuuma-intervention tutkimuskontekstia sekä sen sijoittumista yleisten esimiesten kehittämismenetelmien suhteen. Läike-hankkeessa toteutettiin kolmenlaisia interventioita. Näitä interventioita voidaan tarkastella oppimisen edellyttämien itsesäätelytaitojen näkökulmasta. Tällöin merkityksellisiä ovat oppijan kognitiiviset, meta-kognitiiviset ja resurssien hallinnan strategiat. Lisäksi oppiminen edellyttää oppijoilta tunteiden hallintaa ja motivaation vaikuttavien strategioiden käyttämistä. Yksilön

oppimisstrategiat sisältävät ajattelun, ajatukset, käyttäytymismallit, uskomukset ja tunteet, jotka edistävät uuden tiedon käsittelyä ja myöhemmin käyttöä erilaisissa tilanteissa. (Ruohotie 2000). Läike-interventioiden taustalta voidaan tunnistaa pyrkimys hyödyntää toteutetuissa interventioissa erilaisten oppimistyylien taustalla vaikuttavat tietoon, tunteisiin ja tahtoon kohdistuvat rakenteet (Mt., Snow ym. 1996; Corno 1989). Hankkeen kolmen oppimista tukevan intervention suunnittelussa on tiedostettu tarve huomioida oppimisen tiedolliset, tunteisiin ja tahdonalaisiin prosesseihin liittyvät tarpeet ja prosessit. Näitä kolmea näkökulmaa lähestytään jokaisessa interventiossa eri suunnalta. Tieto-nimellä kulkeva interventio on rakennettu nimensä mukaisesti tiedollisen eli kognitiivisen oppimisstrategian varaan. Teko-interventio suuntautuu erityisesti motivaatioon ja tahtoon perustavaan konatiiviseen oppimisstrategiaan. Artikkelin kohteena olevan Tuuma-intervention vaikutussuunta on oppimisen tunnealue eli affektiiviset oppimisstrategiat. Sekä oppimisstrategioiden teoreettisessa jaottelussa että käytännön kehittämisinterventioiden toteutuksessa on huomioitava lähestymistapojen osittainen päällekkäisyys ja ristikkäisvaikutukset. Tuuma-interventiolla on otettava huomioon affektiivisten oppimisstrategioiden lisäksi intervention kognitiivinen ulottuvuus.

Tuuma-interventio poikkeaa muista esimiesten kehittämismenetelmistä siten, että se tarjoaa esimiehille tilan ja paikan jakaa kokemuksia, ajatuksia, ideoita ja tunteita kollegoiden kanssa kuitenkin ohjatun struktuurin mukaisesti. Tuuma-interventioon osallistuminen ei sinällään tarjoa valmiita vastauksia esimiesten esiin nostamiin kysymyksiin, mutta interventio toimii myös tiedon ja kokemusten jakamisen foorumina, tarjoten näin esimerkkejä, analogioita tai ideoita vastaavista tilanteista selviämiseen. Toisaalta Tuuma-interventio toimii foorumina, jossa energiaa vievää asia voidaan tuoda yhteiseen keskusteluun, vapauttaen näin yksittäisen esimiehen kantamaa tunnekuormaa. Tuuma-interventiolla on näin ollen kaksoisrooli. Se tarjoaa sekä paikan tunnevaltaisten ja tunnekuormitusta aiheuttavien asioiden käsittelylle että erilaisia konkreettisia työkaluja ja ajattelutapoja kokeiltavaksi ja käytettäväksi erimiestyössä.

Erilaisten vuorovaikutteisten kehittämisinterventioiden moninaista kenttää tarkastellessaan D'Abate ym. (2003) kategorisoivat kehittämismenetelmät seuraavasti: vuorovaikutteiset kehittämistoimet voidaan jaotella osallistujien demografisten tekijöiden (esim. ikä), vuorovaikutustapojen (tapaamisten määrä), vuorovaikutuksen suunnan, vuorovaikutuksen tarkoituksen ja kehittämisintervention muodollisuuden mukaan. Teoreettisista pyrkimyksistä huolimatta kehittämismenetelmiä kuvaavia termejä käytetään kuitenkin vielä epä johdonmukaisesti, joten toiminnan määrittely on tämänkin johdosta tärkeää. Tuuma-intervention voidaan katsoa eroavan muista "sukulaismalleistaan" eli erilaisista opettamisen, parantamisen, kehittämisen ja vaikuttamisen menetelmistä. Näitä lähimenetelmiä, joita kommentoimme tarkastelumme asemoimiseksi seuraavaksi lyhyesti ovat mm. terapia, koulutus ja valmennus, mentorointi, fasilitointi ja sparraus, konsultointi ja tutorointi. (Aiheesta tarkemmin mm. Virolainen 2010).

Tuuma-interventio ei ole terapiaa. Interventiosta on tietoisesti pyritty rajaamaan pois terapialähestymistavan teemalliset ja toiminnalliset ulottuvuudet. Kyseessä ei ole terveydenhuollon tavoitteellinen toiminta. Toteuttajat eivät ole terveydenhuollon ammattilaisia. Kohteena eivät ole mielenterveydelliset ongelmat, eikä tällaisiin pyritä vaikuttamaan. (Anon. 2006) Intervention suunnittelussa ja toteutuksessa rajapinta terapiaan kuitenkin huomioitiin. Työnohjauksessa tai coachingissa on mahdollista ajautua terapiatyön alueelle, terapian avulla avautuviin tarpeisiin, kysymyksiin ja tilanteisiin. Näihin ei kuitenkaan pyritä, ja mikäli päädytään, niin pyritään ohjaamaan asia ja asianomistaja toisille foorumeille.

Tuuma-interventio voidaan eriyttää myös koulutuksesta, valmennuksesta ja muusta osaamisen kehittämisestä. Suunnatun osaamisen kehittämisen tavoitteena on yleensä etukäteen määritellyn tiedollisen aineiston tai valmiuksien lisääminen. Tuuma-interventio ei tähtää tämän tyyppisiin tavoitteisiin. Interventiolla ei siirretä tietoa kouluttajalta koulutetta-

valle perinteisen mallin mukaisesti. Tavoitteita toiminnalle asetetaan ryhmän sisäisen keskustelun kautta ja intervention puitteissa tapahtuu myös oppimista. Tämä oppiminen on parhaimmillaan luonteeltaan hyvin tarvelähtöistä ja kohdennettua, koska keskustelun fokuksessa ovat pienen osallistujaryhmän omat aidot tilanteet ja niiden aiheuttamat haasteet sekä kuormitus.

Mentoroinnista Tuuma-interventio poikkeaa siinä, että kohteena on pienryhmä ja intervention toteuttaja on ”ammattilainen”. Mentorointia toteutetaan tyypillisesti enemmän tai vähemmän spontaanien ei-ammattilaisten mentorien ja näiden mentoroitavien henkilöiden (aktoreiden) vuorovaikutuksena. Sisällöllisesti mentorointi voi suuntautua samanlaisiin tavoitteisiin kuin coaching tai työnohjaus. (Säntti 1997; Oksanen 2000)

Interventiossa toteutettu toiminta ei myöskään ole fasilitointia tai sparrausta, jotka ovat enemmän konkreettisia työmenetelmiä kuin interventioprosesseja. Fasilitointi tarkoittaa lähinnä erilaisten ryhmän toimintaa edistävien työkalujen käyttöä. Sparraus on samoin luonteeltaan lähempänä menetelmää kuin prosessia. Sparrauksessa tukihenkilö toimii aktiivisena harjoitusvastustajana. (Virolainen 2010) Coachingissa ja työnohjauksessa on mahdollista käyttää joitakin fasilitoinnin ja sparrauksen keinoja. Tuuma ei myöskään ole konsultointia, vaikkakin prosessi tukee osallistuvien esimiesten oman työn tulkintaa ja lisää ymmärrystä siitä sekä voi auttaa päätösten teossa.

### **Tuuma-prosessi ja sitä selittävät teoriat**

Tuuma prosessi käsittää viidestä seitsemään tapaamiskertaa. Osallistujat tekevät ensimmäisellä tapaamiskerralla narratiivisen tutkimushaastattelutehtävän. Sen kautta pohditaan työhön liittyviä tärkeitä, askarruttavia ja energiaa vieviä asioita. Seuraavilla tapaamisilla yksi osallistuja esittää valitsemansa ja omasta työstä nousevan casen, jota pohditaan muiden osallistujien kanssa. Caseksi valitaan asia, tilanne tai tapahtuma, joka vie tai sitoo esittelijän energiaa. Viimeisellä kerralla prosessista tehdään yhteenveto, ja keskustellaan osallistujien jatkokehitystä koskevista ajatuksista ja toiveista. Jokaisella kerralla yksi osallistujista on ”parrasvaloissa” oman casensa esityksen johdosta, mutta myös kaikki muut osallistuvat Tuuma-työpajan keskusteluihin aktiivisesti.

Tuuma-työpajaistunnon kesto on kaksi tuntia. Työpajan rakenne jakautuu siten, että ensimmäisen tunnin aikana käsitellään yhteisiä, työstä ja organisaatiosta kumpuavia teemoja, palataan edellisellä kerralla käsiteltyihin asioihin sekä edellisen kerran caseen. Toisen tunnin aikana case-vuorossa oleva esimies esittelee oman etukäteen valitsemansa casen. Esittelyn rakenne noudattaa kaavaa, jossa casen esittelijä keskustelee casesta 15–20 minuuttia ryhmän vetäjän kanssa, ja muut kuuntelevat. Tämän jälkeen muut ryhmäläiset keskustelevat casesta toisen vetäjän kanssa noin 15 minuuttia, ja casen esittäjä kuuntelee. Tämän jälkeen käydään yhteiskeskustelu esille nousseista asioista, punnitaan mahdollisia ratkaisuja (tämä ei kuitenkaan ole itsetarkoitus), muiden esimiesten kokemuksia vastaavista tilanteista sekä tehdään yhteinen tulkinta ja yhteenveto casen teemoista. Tämä vaihe kestää noin 15 minuuttia. Lopuksi sovitaan seuraavan casen esittäjä.

Seuraavaksi käsittelemme Tuuma-intervention taustalla vaikuttavia teorioita. Toimintaa ohjaavana ajatuksena ja taustateoriana Tuuma-interventiossa on ollut organisaatioiden systeminen luonne, jota avaamme seuraavassa. Sitä ennen tarkastelemme kuitenkin muutamaa ajatuksiamme ohjaavaa teoriaa hieman yksityiskohtaisemmin.

Oppimispsykologian painopisteen siirtyminen behaviorismista kognitiiviseen näkökulmaan korostaa yksilön omaa vastuuta oppimisesta ja kehittymisestä sekä itsesäädellyn oppimisen näkökulmia. (Zimmerman 1989). Oppijat ovat aktiivisessa roolissa ja vastuussa nykyisen ja uuden tiedon organisoinnista ja uudelleenorganisoinnista. Tuuma-intervention voidaan



katsoa hyötyvän ja sen onnistumisen jopa edellyttävän metataitojen, mm. reflektion ja itsesäätelyn hallintaa. Esimerkiksi Bredo (1997) sekä Conti ja Fellenz (1991) tunnistavat oppimisstrategioiden ja oppimisprosessien taustalla viidenlaisia näkökulmia: metakognitio, metamotivaatio, muisti, resurssien hallinta ja kriittinen ajattelu. Metakognitio, joka tarkoittaa tietoon, kognitioon suuntautuvaa tietoisuutta, tietoa ja kontrollia, on itsesäädellyn oppimisen keskeinen lähtökohta (Pintrich ym. 1991). Siihen sisältyy mm. kyky tarkastella omaa oppimista ja omaa motivaatiota sekä arvioida kriittisesti työtä eri näkökulmista. Itsesäätelyvät oppijat suhtautuvat tiedon hankintaan heidän itsensä kontrollissa olevana prosessina. Itsesäätelyyn kykenevät oppijat ovat metakognitiivisesti, motivationaalisesti ja käyttäytymiseltään aktiivisesti osallisina omassa oppimisprosessissaan. (Zimmerman 1989, 1990).

Tuuma-interventiota voidaan tarkastella oppimisen tiedollisten, sekä tunteisiin ja tahdonalaisiin prosesseihin liittyvien prosessien näkökulmasta. Mielen kognitiiviset, affektiiviset ja konatiiviset rakenteet vaikuttavat kaikkien oppimisen strategioiden taustalla ja niiden kautta voidaan ymmärtää ja selittää oppimista.

Affekti tarkoittaa tiettyyn asiaan, kohteeseen tai ideaan liittyvää tunnereaktiota, esimerkiksi emotion synnyttämää energiaa tai reaktiota johonkin asiaan, josta pitää tai ei pidä. Persoonallisuuden affektiiviseen alueeseen vaikuttavat luonteenpiirteet, mielenlaatu, persoonallisuustekijät, arvot ja asenteet. Temperamentin ja tunteiden arvoin ja asenteisiin kiinnittyvä alue ilmenee tunneperäisenä ja usein tiedostamattomana reagoitina tiettyyn ajatukseen ja kohteeseen. Affektiivinen, temperamentin ja tunteiden alue kiinnittyy arvoin ja asenteisiin ja ilmenee tunneperäisenä, usein tiedostamattomana reagoitina tiettyyn kohteeseen tai ajatukseen. Suuri osa affektiivisen alueen persoonallisuusrakenteista on hyvinkin vakiintuneita ja pysyviä. Temperamentti on tunteita pysyvämpi persoonallisuuden ja älykkyyden ulottuvuus. Pieni osa affektiivisen alueen rakenteista on henkilön aktiivisen itseohjauksen tai ulkopuolisen vaikutuksen tavoitettavissa. Tunteet ovat enemmän sidoksissa tilanteisiin ja ovat usein opittuja. Tunteet ovat tilanneriippuvaisia, ne muuttuvat helpommin ja ovat vaikutettavissa tai muutettavissa. Sekä temperamentilla että tunteilla on merkittävä rooli erilaisissa vuorovaikutus- ja oppimistilanteissa. Affektiivisen konstruktion näkökulmasta voidaan tarkastella mahdollisuuksien luomista ja hyödyntämistä, suoritusbetonaatiota, epäonnistumisen pelkoa ja riskinottoa. (Snow ym. 1996; Ruohotie 1998; Koironen & Ruohotie 2001; Kyrö ym. 2008)

Tuuma-intervention voidaan tulkita olevan myös eräänlaista coachingia. Virolainen (2010) nosti väitöskirjassaan esiin coachingin moninaisen luonteen ja listasi erilaisia tulokulmia ja teorioita, joiden pohjalta coachingia toteutetaan. Näitä ovat behavioristinen, kognitiivinen, humanistinen, positiivisen psykologian pohjautuva, ratkaisukeskeinen, psykodynaaminen, aikuisen kehittymisen näkökulma sekä transpersoonallinen näkökulma, sekä lisäksi systeeminen, narratiivinen, NLP, filosofian sovelluksiin pohjaava, urheilun sovelluksiin pohjaava, arvostava kysely ja muutosmallien lähestymistapa. Lista kertoo lähestymistapojen moninaisuudesta. Tästä laajasta teoriajoukosta ei kuitenkaan käytetä puhtaasti ainoastaan yhtä ainoata mallia, vaan lähestymistapoja ennemminkin yhdistellään; lähtökohtaisesti johdon coaching nähdään systemaattisena ja tavoitteellisena, useasta eri lähteestä ammentavana, eri tavoin toteutettavana prosessina, jossa tarkoituksena on auttaa keskustelun avulla valmennettavaa tuottamaan tilanteeseen liittyvät vastaukset itse (Virolainen 2010). Tuuma-intervention työhohjaukselliset vaikutukset ovat tältä osin selvät. Tuuma-intervention tavoitteellisuus näkyy yrityksessä nostaa työhyvinvointi tarkastelun kohteeksi esimiesten keskusteluihin sekä tarjota tarkoin määritelty ja strukturoitu prosessi, jossa esimiesten nostamia ja heidän tärkeiksi kokemiaan asioita käsitellään.

Tuuma-interventiota voidaan tarkastella myös työhohjauksen teorioiden pohjalta. Työhohjaukselle rinnasteisia tai sitä lähellä olevia englanninkielisiä käsitteitä ovat supervision, work coaching, equalvision, counselling, counselling-supervision ja managerial supervision. Työhohjauksen kohteena ovat työssä eteen tulevat ja kohdattavat vaatitukset ja kuluttaviksi

koetut tilanteet. Yleisesti työnohjauksessa käsitellään energiaa sitovia emotionaalisia, usein ihmissuhteisiin liittyviä tilanteita. Vaihtoehtoisen näkökulman löytäminen voi mahdollistaa uuden tulkinnan tilanteesta ja tarpeettomasti sitoutuneen negatiivisen energian vapautumisen.

Työnohjaus voidaan kokea pelottavaksi. Jo sana työnohjaus voidaan kokea negatiiviseksi tai nöyryyttäväksi. Työnohjaus on vaativaa ja intensiivistä, se ohjaa vastakkain omien ajatusten ja tunteiden kanssa, tutkimaan omia ajatuksia ja niiden vaikutuksia ja seurauksia työkontekstissa. Työnohjaajan tehtävä on nostaa haastavia ja vaikeita kysymyksiä huomion kohteeksi – rakentavalla ja asian käsittelyä edistävällä tavalla. Työnohjauksen osallistuja ei voi tietää – kuten ei myöskään prosessin vetäjä – mitä tapaamisen aikana tulee tapahtumaan. (Mearns & Dryden 1990)

Työnohjaus ei ole terapiaa, mutta se voi hyödyntää terapian teorioita ja lähestymistapoja. Vaihtoehtoisten ajatusten etsiminen automaattisesti syntyvien irrationaalisten, ei-toimivien tilalle ja mahdollisesti destruktiivisten ajatusten tilalle esimiehen kohtaamisissa vuorovaikutus-tilanteissa voi vaikuttaa affektiivisiin kokemuksiin. RET-teoriaa (Rational-Emotive Theory, Ellis 1977) hyödynnetään omana ei-työnohjauksellisenä työelämän kehittämisprosessien perustana. RET-teoria tarjoaa myös tulkintanäkökulman työnohjauksellisen intervention vaikutusten ymmärtämiseen. Ajattelutavan perusta on järjenvastaisissa eli irrationaalisissa uskomuksissa ja niiden vaikutuksessa koettavien ongelmien ylläpidossa. Järjenvastaisten uskomusten perustana ovat ajatukset siitä, että asioiden tulisi, pitäisi tai täytyisi olla jollakin tietyllä tavalla. Teorian lähtökohta on, että tällaisiin olettamuksiin ei juuri koskaan ole mitään perusteita. asiat ovat niin kuin ne ovat. Järjenvastaisten olettamusten ylläpitäminen aiheuttaa emotionaalisia häiriöitä ja sitoo tarpeettomasti energiaa. (Ellis 1977; Dryden 1990) Irrationaalisten uskomusjärjestelmien muuttamiseen ei riitä niiden tiedostaminen ja ymmärtäminen, vaan tarvitaan kokeiluja ja kokemuksia uusista rationaalisemmista uskomuksista ja niiden vaikutuksista (Ellis 1977; Neukrug 2011)

Tuuma-prosessissa kantavana, kokoavana ja yhdistävänä taustateorianä on ollut systeeminen ajattelu. Organisaatio nähdään kompleksisena systeeminä, joka tarjoaa kontekstin Tuuma-interventiolle. Tsoukas ja Jo Hatch (2001) kuvailevat kompleksista systeemiä seuraavasti: kompleksiset systeemit ovat epälineaarisia, pienet tekijät saattavat aiheuttaa suuria vaikutuksia. Kompleksiset systeemit ovat myös fraktaalisia. Tämä tarkoittaa sitä, että tietyn vastauksen saaminen riippuu keinosta, jolla vastausta on haettu. Kompleksiset systeemit ovat useasti skaalautuvia siten, että sama rakenne toistuu tarkastelutasolta toiselle siirryttäessä. Kompleksiset systeemit ovat myös herkkiä lähtöolosuhteille, joiden muutokset vaikuttavat suuresti systeemin tasapainoon. Viimeiseksi, kompleksiset systeemit ovat täynnä palautesilmukoita, tarkoittaen sitä, että systeemin kulloinenkin tila on seurausta useista vuorovaikutussuhteista.

Tuuma-intervention kompleksisuus näyttäytyy erilaisten esiin nousevien teemojen mahdollisena tärkeytenä. Esiin nouseva pieneltä näyttävä asia saattaa osoittautua hyvin merkitykselliseksi. Merkityksellisyys kumpuaa kunkin esimiehen ja näiden työyhteisöjen sosiaalisesti konstruoinnista todellisuuksista. Teemat kertovat siis siitä maailmasta, jossa kukin esimies kyseisellä hetkellä elää. Vuorovaikutussuhteiden tarkastelu ja niiden tapahtumien tulkinta muodostaa ison roolin Tuuma-prosessissa. Tuuma-ryhmän lähtöolosuhteet ja jatkokehitys määräytyvät pitkälle sen mukaan, minkälaisia ajatuksia, tunteita ja odotuksia osallistajat tuovat mukanaan ryhmään. Asenteet prosessin alussa eivät kuitenkaan yksin määrittele prosessin onnistumista tai epäonnistumista. Vuorovaikutuksen rakentuminen ja kehittyminen prosessin aikana muodostaa Tuuma-prosessin koetun lopputuleman ja koetun hyödyllisyyden. Tuuma-intervention osallistajat tuovat oman vuorovaikutusten historiansa ja toisaalta kuvitellun tulevaisuuden mukanaan työpajaan.

## Tuuma-prosessin kulun arviointi

Kehittämisen interventtioiden on nähty vaikuttavan työntekijöiden tapaan hahmottaa omaa työrooliaan, työntekijöiden kokemaan kyvykkyyden tunteeseen omassa työroolissaan (self-efficacy), sekä edelleen koettuun työtyytyväisyyden sekä organisaatioon sitoutumisen määrään (Mikkelsen ym. 1999; Johnson ym. 2010). Aikaisemmassa tutkimuksessa yleisesti oppimista ja kehittymistä tukevien interventtioiden on nähty vaikuttavan työstä suoriutumiseen kahden pääasiallisen kognitiivis-motivaation mekanismin kautta (Johnson ym. 2010). Näistä *Joustava suhtautuminen omaan työrooliin* kuvaa sitä, kuinka laajasti oma työrooli organisaatiossa ymmärretään. Tämä tarkoittaa oman työnkuvan ymmärtämistä omien suoranaisten työtehtävien ylittäväksi toiminnaksi. Työrooliin liittyvä *minäpystyvyys* (*role breath self-efficacy*) taas vaikuttaa erityisesti siihen, kuinka työntekijät kokevat omat mahdollisuutensa toimia proaktiivisesti työroolissaan (Axell & Parker 2003). Kehittämisen interventtioiden on siis nähty tarjoavan organisaation toimijoille työkaluja nähdä oma roolinsa laajemmin, sekä toisaalta tarjoavan tukea työroolista suoriutumisen kokemukseen. Tuuma-intervention yhtenä tavoitteena on nostaa työhyvinvointi tarkastelun kohteeksi esimiesten keskusteluihin sekä toisaalta tarjota strukturoitu prosessi, jossa esimiesten nostamia ja heidän tärkeäksi kokemiaan asioita käsitellään.

Kehittämistoimenpiteitä ja niiden tehokkuutta on perinteisesti mitattu eri tavoin. HRD (Human Resource Development) -kirjallisuudessa kehittämistoimenpiteiden arvioinnin auktoriteettina pidetään ensimmäisen kerran 1950-luvulla julkaistua Donald Kirkpatrickin mallia. Alun perin koulutuksen arviointiin käytetty malli perustuu Kirkpatrickin (1994) neljään arviointitasoon (reaction, learning, behavior, results). Mallissa kehittämistoimi jaetaan neljään erillaiseen vaiheeseen. Ensimmäisessä vaiheessa arvioidaan osallistujien havaintoja kehittämistoimesta (reaktio). Toisessa vaiheessa arvioidaan, mitä opittiin (oppiminen). Kolmannessa vaiheessa arvioidaan, kuinka oppiminen vaikutti käyttäytymiseen (käyttäytyminen) ja neljännessä vaiheessa arvioidaan kehittämistoimen vaikutuksia organisaatiotasolla (tulokset).

Alliger ym. (1997) esittävät, että Kirkpatrickin malli on edelleen yksi käytetyimmistä arviointimalleista, ja antavat omat kehitysehdotuksensa malliin meta-analyyssissään. Heidän mallissaan *Reaktiot* jaotellaan reaktioihin affektion tasolla ("pidin koulutusohjelmasta"), reaktioihin ohjelman hyödyllisyydestä ("voin hyödyntää oppimaani työssäni"), sekä yhdistettyihin reaktioihin. *Oppimisen* he jaottelivat edelleen oppimiseen mitattuna välittömästi intervention jälkeen, oppimiseen mitattuna jonkin ajan kuluttua interventiosta ja oppimisen demonstroimiseen käytännössä. *Käyttäytymistä* (opitun muuntaminen käyttäytymiseksi) he tarkastelivat edelleen sen mukaisesti, kuinka käyttäytyminen vaikuttaa suoriutumiseen työroolista. Edelleen *tuloksia* tarkasteltiin organisaatiotasolla (esim. tuottavuus, asiakas-tyytyväisyys), vaikkakin tämän asteen dataa oli tutkijoilla niukasti käytettävissä. Yleinen ongelma mallissa on tarkastelun keskittyminen ensimmäiseen ja toiseen vaiheeseen: usein kolmannen ja neljännen asteen vaikutuksia on ollut haastavampi tutkia, joten käytännössä kehittämistoimien onnistumista on tarkasteltu lähinnä ensimmäisen kahden vaiheen kautta.

Tuuma-prosessin vahvasti reflektiivinen luonne varmistaa sen, että reaktioita tarkastellaan jokaisen tapaamisen alussa ja lopussa käytävän keskustelun kautta. Lisäksi osanottajilta kysytään tapaamisten välillä heidän mahdollisuuksiaan hyödyntää käsiteltyjä teemoja omassa työssä. Käyttäytymisen vaikutuksiin paneudutaan mm. palaamalla edellisen kerran caseen ja keskustelemalla siitä mitä oppija mahdollisesti teki toisin ja mitä vaikutuksia tällä oli. Vaikutuksista työhyvinvointiin ja tuloksellisuuteen keskustellaan Tuuma-prosessin sisällä. Merkittävin mittari ovat hankkeen pitkittäistutkimuksellisesti toteutettavat kolme kyselyä, joiden kautta on mahdollista päästä kiinni näihin neljännen asteen vaikutuksiin. Tässä artikkelissa tätä dataa ei vielä ole käytettävissä, eikä sitä ole voitu huomioida analyyssissä.

Holtonin (1996) malli kehittämisintervention arvioinnista tarjoa haastajan Kirkpatrickille. Holtonin mallissa intervention tulokset jaotellaan kolmeen: oppimiseen, henkilökohtaiseen

suoriutumiseen ja organisaation tuloksellisuuteen. Suurimpana erona Kirkpatrickin malliin nähdään erilaisten vaikuttavien tekijöiden läsnäolo. Ympäristö, omat kyvyt sekä motivaatio oppia ja muuntaa opittua tietoa henkilökohtaiseksi suoriutumiseksi ja edelleen organisaatio-tason tuloksiksi ovat kaikki vuorovaikutuksessa keskenään. Malli toisin sanoen haastaa Kirkpatrickin mallin suoraviivaisuutta.

Kirkpatrickin mallin suosiosta huolimatta sitä kohtaan on esitetty myös kriittisiä kannanottoja. Anderson (2010) esittää, että Kirkpatrickin malli sellaisenaan johtaa yksisilmäiseen tarkasteluun henkilöstön kehittämistoimien ja liiketoiminnallisen suorituskyvyn välillä. Kriitikki kumpuaa mallin mekanistisesta ja tieteellisestä luonteesta, joka näyttää toimivan hyvin, mutta ei kuitenkaan tavoita johtamisen kehittämisen epälineaarista ja epämääräistäkin luonnetta. Easterby-Smithin (1994) esittämistä neljästä arvioinnin pääpainotuksesta (oppimisen todentaminen, kehittäminen, kontrollointi, ja oppiminen) huomio Kirkpatrickin mallissa sekä siitä johdetuista muista vastaavista kohdistuu helposti tiettyjen etukäteen määriteltujen oppimistavoitteiden todentamiseksi, oppimisprosessiin keskittymisen sijaan; vaihtoehtoiseksi arviointikriteeriksi on esitetty erilaisten diskurssien tarkastelua sekä ennen, että jälkeen kehittämistoimien (Anderson 2010). Lisäksi puhtaan lineaarisen maailmankuvan hyväksymisen myötä vallitsevilla HRD-malleilla hyväksytään usein lineaarinen epistemologia, jonka johdosta arvioinnista saatava tieto ei sellaisenaan sovellu organisaatio-ympäristöön, jossa teknologinen, ympäristöön liittyvä ja organisaation prosesseihin kohdistuvat muutokset ovat arkipäivää (Jayanti 2011).

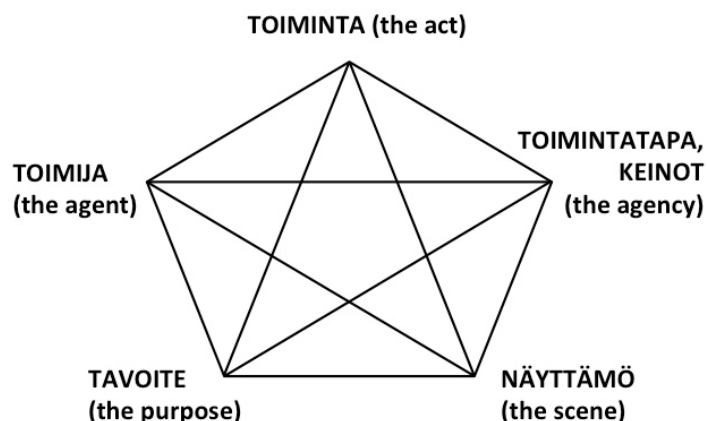
HRD-tutkimuksen vaikutuksia arvioitaessa on esitetty yksinkertainen jaottelu arvioinnin kiinnostuksen kohteen mukaisesti. Positivisistisen tutkimuksen on esitetty kiinnostuneen kehittämisohjelmien lopputulemista, kun taas postpositivistisen tutkimuksen tarkastelun kohteiksi on esitetty prosessi, sekä tässä välimaastossa on esitetty olevan pragmatistisen tutkimuksen kenttä, joka on kiinnostunut sekä lopputulemista että itse prosessista (Jayanti 2011b). Tämän tutkimuksen voidaan nähdä tasapainoilevan näiden kahden ääripään välillä ja sijoittuvan siten tämän tulkinnan mukaan pragmatistiseen tutkimuskenttään.

Tämän artikkelin kirjoittajat ovat tietoisia piilevien olettamusten vaikutuksesta arviointiin. Tuuma-intervention luonne coachingin/työnohjauksenomaisena prosessina jo itsessään ohjaa intervention arvioinnin tarkastelua pois määrällisistä, objektiivisista tavoitteista. Pääasiassa intervention arviointi tapahtuu laadullisesti, osallistujien palautteiden sekä toisaalta vetäjien reflektoinnin kautta. Kirkpatrickin mallin kritiikki huomioiden prosessin arvioinnin välineeksi valittiin Kenneth Burken esittämä Pentad-malli. Pentad-malli tarjoaa laajemman ja systeemisemmän näkökulman kehittämisinterventioprosessin tarkastelemiseen Kirkpatrickin malliin verrattuna. Tarkastelemme seuraavassa prosessissa esiin nousseita asioita sekä esittelemme Pentad-mallin tarkemmin.

## **Tutkimusmateriaali ja tutkimusmenetelmät**

Tutkimuksen aineisto on koottu Työsuojelurahaston rahoittamassa Läike-hankkeessa. Artikkelin aineisto pohjautuu Tuuma-työpajojen materiaaliin ja kokemuksiin kahdessa osallistujaorganisaatiossa. Tutkimuksen kuluessa prosessin eri vaiheista on kerätty erilaista aineistoa. Aineisto on kirjallisessa ja visuaalisessa muodossa olevaa laadullista materiaalia: prosessin toteutussuunnitelma, prosessin tueksi toteutettu vetäjien valmennus, narratiivisten interventiohaastatteluiden tuotokset, osallistujien arviot prosessin eri vaiheissa, osallistujien puhelinhaastattelut, vetäjien reflektiot prosessista sekä prosessin tuottamat organisaatioon kohdistuvat interventiot. Tämä tutkimus pohjaa artikkelin kirjoittajien prosessin aikana ja sen jälkeen tekemään reflektioon itse Tuuma-prosessista sekä siinä kertyneestä aineistosta. Tutkimus noudattaa näin etnografista tutkimusperinnettä. Tutkimuksen lähestymistapana hyödynnetään laadullista tutkimusotetta.

Tutkimuskysymyksenä paperissamme on: ”Miten lähiesimiesten kehittämiseen suunnattu coaching-interventio toimii?”. Tämän monitahoisen kysymyksen avaamiseksi otamme tässä tarkastelun työkaluksi Kenneth Burken Pentad-mallin. Malli ottaa lähtökohdaksi narratiivin, joka koostuu viidestä ulottuvuudesta: toiminnasta, näyttämöstä (tilanteesta), toimijasta, toimintatavasta tai keinoista sekä tarkoituksesta. Kuudes tekijä, ristiriita tai jännite (trouble) yhdistää näitä ulottuvuuksia. Näiden ulottuvuuksien kautta voidaan tarkastella jokaista narratiivia ja motiivia niiden takana Burken Pentadissa (kuvio 2) toiminta (the act) kuvaa sen, mitä tapahtui. Näyttämö (the scene) määrittelee toiminnan fyysisen, maantieteellisen ja kulttuurisen ympäristön. Toimija (the agent) muodostuu yksilön identiteetistä ja roolista tapahtumaympäristössä. Toimintatapa (the agency) sisältää keinot, joita käytettiin. Viimeisenä tavoite (the purpose) määrittää toiminnan tavoitellut vaikutukset ja odotetut loputulemat. (Waker & Minin 2001)



Kuvio 2. Burken pentadi

#### Toiminta – mitä tapahtui?

Läike-hanke raamitettiin käsittämään 4–5 erilaista organisaatioita eri puolilla maata. Potentiaalisiin kiinnostuneisiin organisaatioihin oltiin yhteydessä ja jatkokeskustelujen jälkeen edelleen kiinnostuneiden kanssa tehtiin sopimus tutkimuksen toteuttamisesta niissä. Ennen toiminnan aloittamista kohdeyrityksissä tutkimusryhmä paneutui taustateorioihin ja hioi interventiotyöpajojen toteutuksen mahdollisimman tarkoituksenmukaiseksi. Lisäksi interventioiden kulku dokumentoitiin yksityiskohtaisesti. Toteutettavat interventiot suunnattiin eriytetysti tukemaan osallistujien kognitiivisia, konatiivisia ja affektiivisia oppimisstrategioita.

Läike-hankkeen kolmenlaisista interventioista toteutettiin 2–3 kussakin kohdeorganisaatioissa. Tässä artikkelissa tarkasteltava Tuuma-interventio toteutettiin kahdessa organisaatiossa. Toisessa näistä toteutettiin myös työpajat Tieto ja Teko ja toisessa organisaatiossa vain työpaja Tieto. Kutsumme ensimmäistä organisaatioksi A ja toista organisaatioksi B. Molemmissa organisaatioissa Tuuma-työpajoja toteutettiin kaksi viiden osallistujan ryhmää.

Kohdeorganisaatioissa pidettiin tiedotustilaisuus ennen hankkeen aloittamista. Organisaatiossa A vain osa lähiesimiehistä osallistui ja näiden organisaation osien johdolle ja osallistuville lähiesimiehille pidettiin tarkentava tiedotustilaisuus. Organisaatiossa B pidettiin erilliset esittelytilaisuudet sekä johdolle että lähiesimiehille. Tässä organisaatiossa kaikki

lähiesimiesvastuussa olevat henkilöt kutsuttiin osallistumaan. Lisäksi organisaatioiden henkilöiden tiedotuksesta huolehdittiin sekä esimiehien kautta että intranetin kautta totetutetulla viestinnällä.

### Näyttämöympäristö

Tuuma-prosessin ydinnäyttämö on Tuuma-työpaja. Se on huone tai muu tila, jossa ryhmän tapaamiset pidettiin. Tässä tilassa tapaamisten pituus oli kaksi tuntia. Näyttämöllä tapahtuvat asiat nousivat osallistujien yksiköistä ja muilta rinnakkaisnäyttämöiltä palatakseen jälleen niille. Työpajassa osallistujat nostivat ohjatusti tunteita ja energiaa sitovia tapahtumia ryhmän yhteiseen käsittelyyn. Prosessia fasilitoivat vetäjät eivät nähneet toimintaa yksiköissä tai muissakaan organisaation osissa. Vetäjien tilaisuuksien jälkeinen reflektio neutraalissa tilassa, oli myös eräs sivunäyttämö. Muita näyttämöitä olivat Läike-projektin hankepalaverit, artikkelien kirjoittamispalaverit ja muut vastaavat kohtaamiset, joissa Tuuma-prosessia käsiteltiin, olivat myös merkityksellisiä sivunäyttämöitä. Tuuma-prosessin vetäjät osallistuivat myös omaan työnohjausryhmäänsä – sivunäyttämö tämäkin – jossa prosessia pohdittiin.

### Toimija – osallistujien rooli ja identiteetti

Päänäyttämöllä Tuuma-työpajassa toimijat ovat osallistujat (5 henkeä) sekä vetäjät (2 henkeä). Työpajalla näyteltiin kahdentyyppisiä kohtauksia. Toisissa keskusteltiin ja refleктоitiin yleisellä tasolla ilmiöitä, jotka liittyivät toiminnan kohteeseen eli lähijohtamisen, työhyvinvoinnin ja tuloksellisuuden väliseen yhteyteen. Toinen näyttämö muodostui osallistujien valitsemista ja käsittelyyn tuomista caseista, joista keskusteltiin. Muita toimijoita ovat johto, HR, osallistujien kollegat, osallistujien alaiset sekä muut toiminnan ympäristön muodostavat tekijät.

### Toimintatapa – keinot, joita käytettiin

Tuuma-ryhmissä keskeinen toimintatapa oli keskustelu. Sen lisäksi aloitusvaiheessa käytettiin narratiivista interventiohaastattelua sekä tapaamisten välillä tehtäviä kevyitä muutamankysymyksen palautekyselyitä. Tuuma-työpajan ulkopuolella organisaation HR järjesti tilat ja ajat tapaamisia varten. Osallistujat arvottiin yhteistoimin Tuuma-ryhmään ja muihin ryhmiin. Ennen työpajojen aloittamista organisaatioissa asiaa esiteltiin aloitusseminaareissa puheen ja kalvoesityksen avulla keskustelulla täydentäen. Johto ja/tai HR esitteli prosessin yhdessä sen vetäjien kanssa. Tietoa jaettiin organisaation sisäisiä kanavia pitkin. Esimieskirjeet sekä sisäinen intranet olivat tärkeimmät kanavat tiedon välittämiseen organisaatiossa.

### Tarkoitus – tavoitellut vaikutukset

Tuuma-työpajalla pyrittiin vaikuttamaan osallistujien toteuttamaan lähijohtamiseen. Tuuma-työpajojen kautta tavoiteltiin parempaa työhyvinvointia; toisaalta esimiesten kohdalla, sekä heidän toimintansa kautta myös työyhteisön muille jäsenille. Parantuvan työhyvinvoinnin oletettiin vaikuttavan organisaation toimintaan positiivisesti parantuneiden asenteiden, esimies-alaisuusteiden ja itse suoriutumiseen liittyen.

Tuuma-työpajojen kohdistetuilla henkilökohtaisilla casekeskusteluilla pyrittiin tuomaan keskusteluun ja koettaviksi esimiesten kokemat vaikeat ja haastavat johtamistilanteet sekä niissä ilmenneet tunteet. Tilanteita ja tunteita tutkimalla etsitään vaihtoehtoisia

toimintamalleja ja niiden aiheuttamia – vähemmän kuormittavia – tunteita sekä toisaalta vaihtoehtoisia konkreettisia toimintatapoja.

## Keskustelu

Ristiriidat, jännitteet ja mahdolliset ratkaisut Tuuma-prosessissa

Analyysissä tunnistettiin monenlaisia jännitteitä tarkastelukehikkona käytetyn Burken pentadmallin avulla. Tarkoituksena on vetäjien narratiiviin pohjautuen nostaa esiin joitakin merkitykselliseksi tulkitsemiamme jännitteitä. Narratiivin motiivina on Tuuma-prosessin tarkastelu erilaisia jännitteitä korostaen. Jännitteiden esiin nostaminen mahdollistaa prosessin edelleen kehittämisen. Jännitteet on tässä nostettu tarkoituksella esiin, prosessin kehittämistä silmällä pitäen. Tarkoituksena on ollut analyttisesti lähestyä prosessia ja kaivaa näkyviä sekä pinnan alla kyteviä jännitteitä esiin. Tämä tulee ottaa kuvausta lukiessa huomioon. Kokonaisuudessaan molemmat loppuun asti edenneet ryhmät kommentoivat prosessin kokemista vähintään jossain määrin hyödylliseksi ja sen synnyttäneen käytännössä sovellettavia ratkaisumahdollisuuksia.

Ensimmäinen jännite syntyi prosessin pakollisuudesta. Tämä loi haasteellisen aloitusasetelman, josta vetäjät kuitenkin olivat tietoisia. Osallistumispakko aiheutti jännitteitä osallistujien ja prosessin välillä varsinkin ensimmäisen kerran osalta, toisin sanoen tarkoituksen ja toimitatavan välillä. Epätietoisuus työpajan tarkoituksesta sekä toisaalta toimijoiden omat kiireiset aikataulut edesauttoivat jännitteen syntymistä. Tämä näyttäytyi avoimena kommentointina ja epäluulona työpajan hyödyllisyyttä kohtaan. Toisaalta jännite saattoi näyttäytyä osallistumattomuutena keskusteluun tai sijaistoimimiseen keskittymisenä. Prosessin edetessä jännite tasaantui. Työpajoissa kritiikkiä saivat muut organisaation toimijat ja toisaalta työpajojen vetäjien motiiveja arvuuteltiin. Esimiehen näkökulmasta voidaan pyrkiä ymmärtämään myös se näkemys, jonka mukaan osallistuminen erilaisiin työpajoihin tulkitaan jo lähtökohtaisesti ajanhukaksi. Lisäjännitetä syntyi koetusta velvoitteesta puhua asioista intiimimmällä tavalla kuin työyhteisössä oli tavanomaista Toimijoiden ja toimintatavan välisen jännitteen purkamiseksi prosessin tarkoitus on siis oltava selvää alusta asti kaikille toimijoille. Tähän sisältyy myös vetäjien (sekä muiden toimijoiden) roolin selkeäksi tekeminen; mikäli roolit ovat epäselvät, koko prosessi saattaa tuntua oudolta ja pelottavalta.

Toinen tunnistetuista jännitteistä syntyi toiminnan ja ympäristön välillä. Tämä näyttäytyi myös samanaikaisesti Tuuma-intervention kanssa toteutetun kyselytutkimuksen kanssa, ja ilmeni myös suhteessa kyselylomakkeisiin ja niiden kysymyksiin. Velvollisuus antaa oma nimi (tutkimustarkoituksia varten) saatettiin kokea kiusalliseksi ja kommenttien tunnistamista nimen perusteella pelättiin. Prosessissa kyselyyn osallistuvia vastaajia pyydettiin täyttämään lomake kolme kertaa vuoden aikana. Lomakkeen pituus koettiin sellaisenaan haastavaksi. Lisäksi organisaatiokulttuureissa, joissa on tapana tunnollisesti vastata mitä kysytään, vastaamisen koettu tekninen rasittavuus tuotti kommentteja myös Tuuma työpajan ulkopuolella. Lomakkeen rakennetta, jossa kysyttiin asioita moneen kertaan ja osin samalta näyttäviä teemoja, kritisoitiin. Nämä Tuuma-prosessin sivussa olevat asiat vaikuttavat luonnollisesti myös esiin nouseviin asioihin itse työpajassa.

Prosessissa jokainen osallistuja pääsi esittelemään oman henkilökohtaisen casensa yhdellä tapaamisella. Prosessissa oli huomattavissa, että ensimmäisen casen esittäjä on eri asemassa kuin viimeisen. Tämä ryhmädynamiikkaan liittyvä systeeminen ilmiö aiheutti havaittavaa jännitettä prosessin sisällä. Toisin sanoen jännite syntyi toimintatavan ja toimijoiden välille. Ensimmäisen casen esittäjä joutuu vaativampaan tilanteeseen kuin myöhemmässä vaiheessa casensa esittävä. Oman casen syvällinen esittäminen oli vaikeampaa, kuin prosessin loppupuolella jolloin ryhmän sisäisiä käytäntöjä oli ehtinyt

muotoutua. Casen laajuuteen ja syvällisyyteen liittyvät kysymykset painottuivat ensimmäisen case-esityksen paikkeilla.

Myös tavoitellun dialogisen kommunikoinnin tavoitteiden ja totutunlaisen organisaatio-kommunikaation välinen jännite tunnistettiin. Voidaan todeta, että dialogi on vaativa keskustelun muoto. Jännitettä analysoitaessa pohdittiin, onko dialogisen keskustelun halua ja kykyä, ja miten helppo tällaista viestintää on tukea. Virittäytymisen syvyys on yksi suurista tekijöistä dialogisuuden taustalla.

Myös muita toimintatavan ja toimijoiden välisiä jännitteitä tunnistettiin. Kahden vetäjän toteutusmallin havaittiin tuottavan jännitteitä sekä vetäjien välillä että osallistuvan ryhmän suuntaan. Toisaalta vetäjien välistä jännitettä lievensivät hyvin määritellyt roolit vetäjien välillä. 2/5 vetäjäsuhde voi tehokkuusnäkökulmasta vaikuttaa oudolta. Vetäjien suuri määrä ja asema osallistujille oudossa uudessa tilanteessa saattoi tuottaa epätasaiseksi koetun tilanteen. Toisaalta vetäjien odotettiin toimivan jonkinasteisena auktoriteettina, työpajan vetäjinä. Tasapainoilu vetäjänä toimimisen ja ryhmän itseohjautuvuuden välillä aiheuttaa myös sisäistä jännitettä.

Tuuma-prosessi on oma kehittämisprosessinsa, mutta se nojaa vahvasti systeemiseen ajatteluun sekä toisaalta työnohjauksen ja coachingin taustateorioihin. Prosessi sisältää rakenteellisen jännitteen coaching- ja työnohjausnäkökulmien välillä. Yhtäläisyyksistä huolimatta nämä ovat taustoiltaan, lähtökohdiltaan, toteutustavoiltaan ja tavoitteiltaan toisistaan osin eroavia. Keskusteluissa pyrittiin konkreettisuuteen ja samalla ryhmän esiin nostamiin ja ryhmästä kumpuaviin teemoihin. Keskusteluissa kognitiivisen, affektiivisen ja konatiivisen alueen väliset jännitteet nousivat esiin. Tavoite oli tutkia työilmiöitä niiden tunnekuormituksen suunnalta. Silti käytännön keskustelut liikkuvat paljon kognitiivisella alueella ja vain joskus affektiivisella. Caset pyrkivät ajoittain kääntymään teknisten ratkaisujen etsimiseksi. Toisaalta teknisten ratkaisujen kautta esimiehiltä vapautuu energiaa arkeen: esimiestyö on arjen toiminnan pyörittämistä.

Viimeiseksi, jännite havaittiin tutkimuksen tarpeiden ja organisaation tarpeiden välillä. Tutkimuksen kannalta hyödyllisen tiedon keruu kuormittaa aina osallistuvaa organisaatiota. Interventiotutkimuksen luonteeseen kuuluu useiden samankaltaisten kyselyiden toistaminen. Tämä vie aikaa osallistujilta ja tuo lisää ajateltavaa kiireiseen työaikaan.

## **Yhteenveto**

Tässä tutkimuksessa tarkastelimme sitä, kuinka esimiesten kehittämiseen suunnattu Tuuma-interventio toimii. Tutkimuskysymys artikkelissamme kuului ”Miten lähiesimiesten kehittämiseen suunnattu coaching-interventio toimii?”. Tähän kysymykseen vastataksemme olemme esittäneet erilaisia Tuuma-intervention taustalla vaikuttavia teorioita sekä toisaalta kuvanneet konkreettisesti prosessin kulkua. Tutkimuksen empiirisessä osassa olemme pyrkineet tunnistamaan ja nostamaan esiin erilaisia jännitteitä, joita prosessin kuluessa nousi.

Läike-hankkeen coachingin ja työnohjauksen lähestymistapoihin perustuvan Tuuma-intervention oletetaan vaikuttavan erityisesti affektiivisen, tunnealueen kautta. Vuorovaikutustilanteet ja niiden synnyttämät ajatukset aiheuttavat tunteita. Nämä voivat olla sekä positiivisia, energiaa antavia että negatiivisia, energiaa sitovia. Tuuma-interventiossa pyritään tutkimaan energiaa sitovia ja sitä syöviä vuorovaikutustilanteita sekä löytämään uusia tapoja ajatella ja suhtautua tilanteisiin.



Tarkastelunäkökulmamme on Burken pentadin kautta jännitteitä etsivä ja niitä tarkasteleva. Jännitteitä syntyy kaikissa vuorovaikutustilanteissa. Tästä huolimatta on aiheellista lopuksi todeta, että sekä osallistujien että vetäjien kokonaisarvio Tuuma-työpajoista on positiivinen.

## Kirjallisuus

- Alliger, G., Tannenbaum, S., Bennet, W., Traver, H. & Shotland, A. (1997) A meta-analysis of the relations among training criteria. *Personnel Psychology* 50, 341–358.
- Anderson, L. (2010) 'Talking the talk' – A discursive approach to evaluating management development. *Human Resource Development International* 13 (3), 285–298.
- Anon. (2006). Konsensuslausuma Psykoterapia. 18.10.2006. Suomalainen Lääkäriseura Duodecim. Suomen Akatemia. [online]. <URL: <http://www.duodecim.fi/kotisivut/docs/f1474374480/lausuma06.pdf>>. Luettu 5.9.2012.
- Bredo, E. (1997) The social construction of learning. Teoksessa G. D. Phye (toim.) *Handbook of Academic Learning: Construction of Knowledge*, San Diego, CA: Academic Press, 3–45.
- D'Abate, C., Eddy, E. & Tannenbaum, S. (2003) What's in a name? A literature-based approach to understanding mentoring, coaching, and other constructs that describe developmental interactions. *Human Resource Development Review* 2 (4), 360–384.
- Conti, G. J. & Fellenz, R. A. (1991) Assessing adult learning strategies. *Proceedings of the 32nd Annual Adult Education Research Conference*. University of Oklahoma, Norman.
- Corno, L. (1989). Self-regulated learning: A volitional analysis. Teoksessa B. J. Zimmerman & D. H. Schunk (toim.) *Self-regulated learning and academic achievement: Theory, research, and practice*. New York: Springer-Verlag, 111–141.
- Dryden, W. (1990) *Rational-emotive counseling in action*. London: Sage.
- Ellis, A. (1977) The basic clinical theory of rational-emotive theory. Teoksessa A. Ellis & R. Grieger (toim.) *Handbook of Rational-Emotive Therapy*. New York: Springer, 3–34.
- Holton, E. (1996) The flawed four-level evaluation model. *Human Resource Development Quarterly* 7(1), 5–21.
- Jayanti, E. B. (2011) Through a different lens: A survey of linear epistemological assumptions underlying HRD models. *Human Resource Development Review* 10 (1), 101–114.
- Jayanti, E. B. (2011b) Toward pragmatic criteria for evaluating HRD research. *Human Resource Development Review* 10 (4), 431–450.
- Johnson, A., Hong, H., Groth, M. & Parker, S. (2010) Learning and development: promoting nurses' performance and work attitudes. *Journal of Advanced Nursing* 67 (3), 609–620.
- Koironen, M. & Ruohotie, P. (2001) Yrittäjyyskasvatus – analyysijä, synteesejä ja sovelluksia. *Aikuiskasvatus*. 2/2001, 102–111.
- Kyrö, P., Mylläri, J. & Seikkula-Leino, J. (2008) Kognitiiviset, affektiiviset ja konatiiviset ulottuvuudet ja niihin liittyvät metavalmiudet yrittäjämäisessä oppimisessa. *Liiketaloudellinen Aikakausikirja* 3/08, 269–296.
- Mearns, D. & Dryden, W. (1990) Preface. Teoksessa D. Mearns & W. Dryden (toim.) *Experiences of Counselling in Action*. London: Sage Publications, vii.
- Mikkelsen, A. Saksvik, P., Eriksen, H. & Ursin, H. (1999) The impact of learning opportunities and decision authority on occupational health. *Work & Stress* 13, 20–31.
- Neukrug, E.S. (2011) *Counseling theory and practice*. Belmont, CA: Brooks/Cole Cengage Learning.
- Oksanen, S. (2000) Mentorointi MeritaNordbankenissa. Teoksessa T. Juusela, T. Lillia & J. Rinne (toim.) *Mentoroinnin monet kasvot*. Helsinki: Yrityskirjat, 58–69.
- Pintrich, P. R. (1995) Understanding self-regulated learning. Teoksessa P. R. Pintrich (toim.) *Understanding self-regulated learning*. San Francisco: Jossey-Bass, 3–13.
- Ruohotie, P. (2000) Conative constructs in learning. Teoksessa P.R. Pintrich & P. Ruohotie (toim.) *Conative constructs and self-regulated learning*. Hämeenlinna: Research Centre for Vocational Learning, 1–30.

- Ruohotie, P. (1998) Motivaatio, tahto ja oppiminen. Helsinki: Edita.
- Snow, R. E., Corno, L. & Jackson, D. (1996) Individual differences in affective and conative functions. Teoksessa D. C. Berliner & R. C. Calfee (toim.) Handbook of Educational Psychology. New York: Simon & Schuster Macmillan, 243–310.
- Säntti, R. (1997) Kokemuksia mentoroinnin aloittamisesta. Aikuiskasvatus 2, 128–131.
- Tsoukas, H. & Jo Hatch, M. (2001) Complex thinking, complex practice: The case for narrative approach to organizational complexity. Human Relations 54 (8), 979–1013.
- Virolainen, I. (2010) Johdon coaching: Rajanvetoja, taustateorioita ja prosesseja. Acta Universitatis Lappeenrantaensis 394. Akateeminen väitöskirja. Lappeenranta: Lappeenrannan teknillinen yliopisto.
- Zimmerman, B. J. (1989) Models of self-regulated learning and academic achievement. Teoksessa B. J. Zimmerman & D. H. Schunk (toim.) Self-regulated learning and academic achievement. New York: Springer-Verlag, 1–25.
- Zimmerman, B. J. (1990) Self-regulated learning and academic achievement: An overview. Educational Psychologist 25 (1), 3–17.

---

---

## Kestävää työelämää edistävä työturvallisuuden johtaminen

Sari Tappura<sup>1</sup> & Sirpa Syvänen<sup>2</sup>

<sup>1</sup>Tampereen teknillinen yliopisto

<sup>2</sup>Tampereen yliopisto

---

### Abstrakti

Tässä artikkelissa kuvataan työturvallisuuden johtamisen näkökulma osana organisaation johtamista. Työturvallisuuden johtamisella tarkoitetaan työturvallisuuslain mukaisia toimenpiteitä työntekijöiden fyysisen ja henkisen terveyden sekä työkyvyn ylläpitämiseksi. Hyvin toimiva työturvallisuuden johtaminen vaikuttaa myönteisesti myös henkilöstön työhyvinvointiin ja organisaation tuloksellisuuteen. Esimiesten työturvallisuuteen liittyvät vastuut kohdentuvat työturvallisuuden edistämiseen, työympäristön turvallisuuteen ja arviointiin, työntekijöiden fyysisen, psyykkisen ja sosiaalisen kuormittumisen arviointiin, työntekijöiden perehdytykseen, opastukseen ja valvontaan, hyvän kohtelun pelisääntöjen toteuttamiseen sekä epäkohtiin puuttumiseen. Työturvallisuuden johtaminen edellyttää esimiehiltä sekä sisällöllistä että johtamisosaamista. Artikkelissa määritellään näitä osaamistarpeita ja tuotetaan malli niistä osaamisalueista, jotka ovat keskeisiä työturvallisuuden johtamisessa. Tutkimuksen aineistona ovat lainsäädännössä ja aiemmissa tutkimuksissa määritellyt osaamistarpeet sekä asiantuntijahaastattelut. Tutkimusmenetelminä ovat kirjallisuuskatsaus, tapaustudkimuksen haastattelujen laadullinen analyysi sekä toimintatutkimusten interventiot. Keskeiset työturvallisuuden johtamisen osaamisalueet ovat lakisääteisten työnantajavelvoitteiden tunnistaminen, johtajuus, henkisen ja fyysisen kuormittumisen hallinta, työturvallisuusyhteistyö sekä ristiriitaihin puuttumisen toimintatavat. Tuloksia voidaan hyödyntää esimiesten osaamisen arvioinnissa ja kehittämisessä, perehdyttämisessä ja koulutuksessa, esimiesten oman työn hallinnan tukena, kehittämishankkeissa sekä johtamiskoulutuksen kehittämisessä.

Avainsanat: työturvallisuus, työterveys, työhyvinvointi, johtajuus, osaaminen

### Johdanto

Artikkelin tavoite, tutkittava ilmiö ja teoreettinen viitekehys

Artikkelissa kuvataan työturvallisuuden johtamisen näkökulma osana organisaation johtamista ja esimiestyötä. Artikkelin tavoitteena on määritellä, millaista työturvallisuuden johtamisen osaamista esimiehet tarvitsevat. Työturvallisuuden johtamisen osaaminen tarkoittaa tässä esimiesten operatiiviseen vastuuseen liittyvien työturvallisuusvastuiden (L 23.8.2002/738) ja organisaatiokohtaisten menettelytapojen osaamista sekä niitä johtajuustekijöitä, joilla on tutkimuksessa osoitettu olevan myönteinen vaikutus työturvallisuuteen, työterveyteen ja työhyvinvointiin. Teorian ja empiirisen aineiston perusteella tuotetaan malli esimiesten työturvallisuuden johtamisen osaamisalueiden sisällöiksi. Tämä teoriakatsaus ja artikkelissa esitetty malli toimivat lähtökohtana laajemmalle haastattelututkimukselle, jossa

arvioidaan esimiesten työturvallisuusjohtamisen osaamista kohdeorganisaatiossa (teknisen alan asiantuntijaorganisaatio).

Esimiesten työturvallisuuden johtamisen osaaminen on keskeistä työturvallisuuslainsäädännön (mm. L 23.8.2002/738 ja L 21.12.2001/1383) velvoitteiden täyttämässä ja työterveys- ja työturvallisuustoiminnan johtamisessa. Hyvällä johtamisella voidaan lisäksi tukea työntekijöiden sitoutumista ja motivoitumista näihin asioihin. Simolan (2005) mukaan johdolla ja esimiehillä on tärkein rooli organisaation turvallisuuskulttuurin luomisessa ja muuttamisessa. Tämän kulttuurin muutos on mahdollista saada aikaan johdon ja esimiesten havahtumisen kautta. Tutkimustieto, koulutus ja osaamisen lisääntyminen edesauttavat tämän havahtumisen tapahtumista ja yhteisen näkemyksen syntymistä. Ammattimainen työturvallisuuden johtaminen ei ole mahdollista ilman siihen liittyvien tehtävien ja työvälineiden hallintaa. Hyvän johtajuuden avulla syntyvän kurinalaisuuden ja aloitekyvyn yhdistyessä syntyy joustava (resilientti) organisaatio, joka pystyy uudistumaan ja sopeutumaan ympäristön muutoksiin.

Tutkittavaa ilmiötä lähestytään monitieteisesti työturvallisuuden johtamisen, transformaation johtamisteorian (Bass 1990; Bass & Avolio 1990; Burns 1978; Hujala 2006; Kalliomaa 2009) sekä organisaatio-talousteorian viitekehyksistä (Syvänen 2003, 2008a, 2010; Syvänen & Kokkonen 2011) käsin. Teoreettista viitekehystä on täydennetty työturvallisuutta säädöstävillä lakimääräisillä työnantajavelvoitteilla, joita esimiesten tulee noudattaa ja toteuttaa työssään. Nämä näkökulmat yhdistämällä viitekehys tarjoaa esimiestyöhön ajattelutavan, jossa korostetaan ammattimaisen esimiestyön vaikutusta henkilöstön fyysiseen, psyykkiseen ja sosiaaliseen hyvinvointiin sekä työkykyyn.

## Tausta

Esimiesten tuen ja osaamisen kehittämistarve

Esimiehet ovat tällä hetkellä monenlaisten työelämäpaineiden ristipaineessa. Syväsen tutkimusten (2003, 2008a, 2010; Syvänen & Kokkonen 2011) mukaan yksilöihin kohdistuu työyhteisöissä 1) muutos- ja uudistumispaineita, 2) vertais- ja ryhmä-, 3) yhteistyö-, 4) asiakas-, 5) johtamis- ja alais- sekä 6) talouden paineita. Paineiden jatkuva lisääntyminen kuormittaa ja voi johtaa tilanteeseen, jossa kaikkien velvoitteiden hoitamiseen ei ole aikaa, voimia ja motivaatiota. Työturvallisuuden johtamiseen liittyvät tekijät eivät saisi lisätä esimiehiin kohdistuvia paineita sillä esimiesasema jo itsessään on hyvin kuormittava ja vaativa.

Esimiesten työturvallisuuden johtamisen osaamisen kehittymisen kannalta ongelmalliseksi nähdään usein se, että johtamiskirjallisuudessa, -lehdissä ja -koulutuksessa ei käsitellä juurikaan työturvallisuusasioita (Kletz 1991; Palukka & Salminen 2003; Simola 2005). Esimiehiltä puuttuu usein myös muuta johtamiskoulutusta (Carder & Ragan 2005). Varsinkin esimiesten työturvallisuuskoulutus painottuu usein lainsäädännön velvoitteiden, vastuiden, menetelmien ja toimintamallien opiskeluun, ei niinkään johtamiseen, yhteistyöhön ja turvallisuuskulttuuriin vaikuttamiseen. Perinteisten, rakenteellisten tekijöiden ohella on tärkeää hallita sosiaalisia prosesseja, kuten ongelmien käsittelyä, eturistiriitojen ratkaisua sekä erilaisten menettelyjen ja tavoitteiden yhteensovittamista.

Tässä artikkelissa näkökulmana ovat työnantajavelvoitteet sekä esimiesten rooli niiden operatiivisena toteuttajana. Työturvallisuustyön pitäisi olla osa jokaisen esimiehen työnkuvaa (Turvallisuusjohtaminen 2010). Kyetäkseen toteuttamaan tätä tehtäväänsä, esimiehet tarvitsevat siihen tietoa, osaamista ja välineitä (Simola 2005).

## Työturvallisuuden johtamisen määritelmä

Työturvallisuuden johtamisella tarkoitetaan tässä artikkelissa työturvallisuuslain mukaisia työnantajan toimenpiteitä työntekijöiden fyysisen ja henkisen terveyden sekä työkyvyn ylläpitämiseksi (L 23.8.2002/738). Työturvallisuuden johtamisen osaamisella tarkoitetaan niitä tietoja ja taitoja, joita esimiehet tarvitsevat hallitakseen lakisääteiset työturvallisuusvaatimukset, organisaatiokohtaiset toimintatavat sekä työturvallisuutta, työterveyttä ja työhyvinvointia edistävät johtajuustekijät.

EU:n puitedirektiivi työturvallisuudesta ja työterveydestä (D 98/391/ETY) säätelee työturvallisuustoimintaa Euroopassa. Suomessa puitedirektiivi on saatettu täytäntöön työturvallisuuslailla (L 23.8.2002/738), työterveyshuoltolailla (L 21.12.2001/1383) sekä niihin liittyvällä lainsäädännöllä. Niissä määritellään työnantajan ja työntekijän vastuut ja velvollisuudet. Työturvallisuuslain henkenä on turvallisuusajattelun kytkeminen osaksi työnantajana toimivan organisaation koko toimintaa ja johtamista. Lain mukaan esimiehillä on oltava riittävät edellytykset eli osaamista, perehdytystä ja resursseja huolehtia työntekijöidensä terveydestä ja turvallisuudesta. Uudistetussa työturvallisuuslaissa säädetään aiempaa selvemmin työturvallisuuden hallinnasta ja työnantajan velvollisuudesta työolosuhteiden parantamiseksi ja korostetaan vastuuta työn ja työympäristön turvallisuudesta ja terveellisyydestä (HE 59/2002). Lain lähtökohtana on työpaikan oma-aloitteinen, järjestelmällinen ja pitkäjänteinen työturvallisuuden hallinta (Työterveyslaitos 2003).

Lainsäädännön vaatimusten ohella työturvallisuuden ja -terveyden johtamisen mallit, kuten esimerkiksi Occupational Health and Safety Management System Specification OHSAS 18001 (2007) tarjoavat viitekehyksen ja ohjeita työturvallisuuden johtamiselle.

## Työturvallisuuden johtamisen kansalliset ja kansainväliset kehittämistavoitteet

Hyvin toimiva, yhteistoiminnallinen ja ihmissuuntautunut työturvallisuuden johtaminen vaikuttaa myönteisesti henkilöstön työturvallisuuteen, työterveyteen ja työhyvinvointiin sekä organisaation tuloksellisuuteen. Myönteiset tuloksellisuusvaikutukset perustuvat työhyvinvoinnin kokemusten parantumiseen. Työhyvinvointia tukeva johtajuus vahvistaa työntekijöiden sitoutumista työhönsä ja organisaatioon, millä on myönteinen vaikutus sisäisen tehokkuuden parantumisen kautta sekä organisaation vaikuttavuuteen, tuottavuuteen että taloudellisuuteen. Myönteisiä tuottavuusvaikutuksia saavutetaan myös tapaturmien ja vahinkojen vähentymisen, työperäisen sairastuvuuden alenemisen sekä vaihtuvuuden vähenemisen kautta. (Syvänen 2003, 2008a, 2008b, 2010; Syvänen & Kokkonen 2011)

Hyvällä työturvallisuuden johtamisella voidaan tukea kansallisia työurien pidentämis-, tuottavuus- ja työelämän laatutavoitteita. Suomen hallitus on asettanut tavoitteeksi, että Suomessa on Euroopan paras työelämä vuonna 2020 (Työ- ja elinkeinoministeriö 2012). Työturvallisuutta, työterveyttä ja työhyvinvointia edistävien toimenpiteiden hyödyt näkyvät yksilön, yritysten ja kansantalouden tasolla tuottavuuden ja kilpailukyvyn parantumisena: pidemmissä työurissa, työssäolon lisääntymisessä, työpaikan imagoissa, oppimisessa, uudistumiskyvyssä, liiketoiminnan tuloksessa, laadussa, aloitteellisuudessa, paremmissa työurissa, motivaatiossa, paremmassa työn ja vapaa-ajan laadussa sekä stressin vähentymisessä (Anttonen & Räsänen 2009; European Agency for Safety and Health 2010; Syvänen 2003, 2010, 2008a, 2008b; Syvänen & Kokkonen 2011).

Eri toimialojen työpaikkatasoiset esimerkit osoittavat, että sairauspoissaolojen vähentämiseen, työkyvyttömyyden ennaltaehkäisyyn ja työurien pidentämiseen on mahdollista vaikuttaa työpaikkojen toiminnalla ja johtamisella, työsuojelulla ja työterveyshuollolla sekä näiden toimivalla yhteistyöllä (Hallituksen ja työmarkkinajärjestöjen sopimus 2009; European Agency for Safety and Health at Work 2010; Kauppinen ym. 2010; Syvänen

& Kokkonen 2011; Työelämäryhmän loppuraportti 2010). Myös EU:n vuosien 2007–2012 työterveys- ja työturvallisuusstrategian yhtenä tavoitteena on työtapaturmien ja ammattitautien jatkuva vähentäminen hyviä työterveys- ja työturvallisuuskäytäntöjä edistämällä ja vahvistaa siten organisaatioiden tuottavuutta ja kilpailukykyä (KOM 2007).

Työperusteiset psykososiaaliset riskit on tunnistettu yhdeksi nykyisen työelämän suurimmista haasteista työterveyden ja -turvallisuuden alalla. Ne liittyvät työpaikalla esiintyviin ongelmiin, esimerkiksi työperäiseen stressiin, työväkivaltaan, häirintään ja työpaikkakiusaamiseen. Psykososiaaliset riskit onkin valittu vuoden 2012 painopistealueeksi työpaikkojen työsuojelutarkastuksissa. (The Committee of Senior Labour Inspectors 2012)

Työ- ja terveys Suomessa 2009 -tutkimuksen mukaan työtapaturmien ja sairauspoissaolojen kehityksellä mitattuna työturvallisuuden valtakunnallinen tilanne ei ole juurikaan kehittynyt 2000-luvulla. Esimiehillä ei ole vielä riittävä osaamista työturvallisuuslain vaatimusten toteuttamiseksi käytännössä ja esimerkiksi riskien arvioinnin näkyvyys ja vaikutus johtamiseen on vielä vaatimatonta. (Kauppinen ym. 2010)

#### Työturvallisuuden johtamisen keskeiset kehittämishaasteet

Työturvallisuuden johtamista säätelevien lakien, asetusten ja normien mukaan työnantaja-valtaa käyttävät esimiehet ovat vastuussa työpaikan työturvallisuudesta asemansa ja toimivaltansa rajoissa. Ylimmän johdon tehtävänä on taata aineelliset ja toiminnalliset edellytykset työturvallisuustoiminnalle, kuten pätevän esimieskunnan valinta ja selkeän tehtäväjaon vahvistaminen, ja valvoa työsuojelutoimintaa. Keskijohdon tehtäviä ovat työturvallisuustoiminnan suunnittelu ja ohjeiden antaminen, koneiden, laitteiden ja turvavarusteiden hankinta ja valvonta, työn välittömän valvonnan organisointi, työturvallisuustietouden välittäminen sekä parannusehdotusten tekeminen ylimmälle johdolle. Lähiesimiesten ja työnjohdon tehtäviä ovat työolojen, koneiden ja laitteiden sekä työtapojen turvallisuuden välitön valvonta, työnopastus, työsuojelumääräysten noudattamisen valvonta ja havaittuihin vaaratekijöihin puuttuminen. Esimiesten keskeisiä työturvallisuusvastuita ovat siten muun muassa työympäristön turvallisuuden ja työntekijöiden fyysisen, psyykkisen ja sosiaalisen kuormittumisen jatkuva tarkkailu, työntekijöiden perehdytys, opastus ja valvonta sekä puuttuminen esiin tulleisiin epäkohtiin ja työturvallisuuden edistäminen. (L 23.08.2002/738; Syvänen 2003, 2008a, 2010; Tappura & Hämäläinen 2011; Tappura & Hämäläinen 2012; Tappura ym. 2010; Työterveyslaitos 2003; Työturvallisuuskeskus 2012)

EU:ssa työterveys- ja työturvallisuuslainsäädäntöä sovelletaan toisinaan heikosti erityisesti riskialttiina pidetyillä toimialoilla (rakentaminen, maanviljely, kalastus, liikenne, terveys- ja sosiaalipalvelut) ja kaikkein heikoimmassa asemassa olevien työntekijöiden osalta (nuoret, määräaikaisten ja heikosti koulutettujen työntekijät), varsinkin PK-yrityksissä ja julkissektorilla (KOM 2007). Myös Suomessa uudistetun työturvallisuuslain (L 23.08.2002/738) voimaantulon jälkeen tehdyissä tutkimuksissa ja selvityksissä on tullut esille, että lain noudattaminen on eritasoista ja esimiesten työturvallisuusosaamisessa on puutteita. Esimiehet eivät tunne riittävästi lain asettamia velvoitteita, eikä heillä ole riittäviä edellytyksiä huolehtia työntekijöiden terveydestä ja turvallisuudesta. Lisätietoja ja soveltamisohjeita esimiehet kaipaavat erityisesti riskien arvioinnista, yksintyöskentelystä, väkivallan uhasta, häirinnästä ja kuormituksen arvioinnista. Erityisesti henkisen kuormituksen ja väkivaltariskien arviointi on koettu työpaikoilla vaikeaksi. Työturvallisuusasiantuntijat kuten työsuojelupäälliköt ja -valtuutetut tukevat operatiivista toimintaa neuvoilla, koulutuksella ja ohjeilla. Toisinaan työsuojeluasiantuntijoiden odotetaan hoitavan sellaiset asiat, jotka kuuluvat selkeästi esimiesten vastuulle. (Hämäläinen ja Anttila 2008; Niskanen ym. 2009; Salminen ym. 2007; Simola 2005; Syvänen 2003, 2008a, 2010; Tarkkonen 2005)

Valtionhallinnon työpaikoilla tehdyn tuloksellisuustarkastuksen (Valtiontalouden tarkastusvirasto 2010) mukaan osalta organisaatioilta puuttuu sekä koulutusta että osaamista työturvallisuusasioissa. Toimintaan tarvitaan lisää ohjausta ja tukea. Tarkastuksessa tuli esille linjajohdossa toimivien esimiesten koulutustarve. Heidän tietämystään työturvallisuusasioista tulisikin lisätä. Sosiaali- ja terveysministeriön selvityksen (Eskola ym. 2009) mukaan työsuojeluvalvonnassa tulee kiinnittää aiempaa enemmän huomiota erityisesti työpaikkojen hyvän kohtelun ja pelisääntöjen toteuttamiseen, ja työn hallinnan arviointi tulee ottaa osaksi työpaikan työsuojelutoimintaa. Myös Syväsen (2003, 2008a, 2010; Syvänen & Kokkonen 2011) työelämän toimintatutkimusten mukaan monilla työpaikoilla on kehittämistä erityisesti ristiriitoihin puuttumisen käytännöissä, työ- ja johtamiskäyttäytymisen pelisääntöissä sekä periaatteista sopimisessa.

Työturvallisuuden johtamista käsittelevää tutkimusta on kritisoitu siitä, että sen painopiste on perinteisesti ollut rakenteellisissa elementeissä (esim. säännöt, vastuut, suunnitelmat ja toimintapolitiikat), kun organisaation sisäisiin sosiaalisiin tekijöihin (esim. puuttuminen ristiriitatilanteisiin, ongelmien käsittely, eri tahojen väliset eturistiriidat ja erilaisten menettelyjen ja tavoitteiden yhteensovittaminen) on kiinnitetty liian vähän huomiota (mm. Hale ym. 1998; Levä 2003; Nielsen 2000; Zohar 2002a).

#### Johtajuus työturvallisuuden, työterveyden ja työhyvinvoinnin edistäjänä

Työturvallisuuden johtamisessa johtajuus (safety leadership) voidaan nähdä omana lähestymistapanaan, ja sitä on tutkittu aktiivisesti viime vuosina (mm. Killimett 2006; Künzle ym. 2010; Levä 2003; Lu & Yang 2010; Päivinen 2010; Simola 2005; Tarkkonen 2005, 2008; Wu ym. 2008; Zohar 2002a, 2002b, 2003, 2009;). Johtajuuden kehittämiseen ja kehittymiseen tähtäävien kehittämishankkeiden avulla voidaan saavuttaa positiivisia ja kestäviä vaikutuksia työturvallisuuden kehittymiseen läpi organisaatiotasojen (Hannah ym. 2008; Syvänen 2003, 2008a, 2010; Syvänen ym. 2008, 2011; Zohar 2009;). Samalla lisääntyy työntekijöiden ymmärrys ja sitoutuminen turvallisuuden edistämiseen (Clarke & Ward 2006; Zohar 2002b).

Zoharin (2002a) mukaan perinteiset työturvallisuuden kehittämishankkeet ovat usein unohtaneet linjajohdon merkittävän roolin, eikä toivottua kehitystä ole tapahtunut. Laitisen ym. (2009) mukaan esimiehen käyttäytyminen, suhtautuminen ja sitoutuminen ovat uskottavan kehitystoiminnan perusedellytyksiä (samoin Syvänen 2003, 2008a, 2010; Syvänen ym. 2008, 2011). Onnistuneessa kehittämishankkeessa ylin johto on aloitteellinen, antaa luvan kehittämiselle ja kehittämistoimenpiteitä toteutetaan yhteistoiminnassa johdon, esimiesten ja työntekijöiden kanssa (Saarela 2000; Syvänen 2003, 2008a, 2010; Syvänen ym. 2008, 2011). Hyttisen (1994) väitöstutkimuksen mukaan työturvallisuuden johtamisessa onnistuva esimies karttaa yksintyöskentelyä, on tavoitteellinen, antaa palautetta ja on kiinnostunut alaisistaan. Keski- ja alemman johdon rooli on merkittävä, sillä he jalkauttavat ylemmän johdon turvallisuusstrategiat ja heidän tulee sopeutua organisaation turvallisuusohjelmiin (Michael ym. 2006) sekä osoittaa alaisilleen sitoutumisensa turvallisuuden edistämiseen.

Esimiehellä ja johtajuudella on merkittävä vaikutus työntekijän työturvallisuuteen ja työhyvinvointiin. Esimiehen esimerkki ja sitoutuminen työturvallisuuteen vaikuttavat alaisten turvallisuuskäyttäytymiseen sekä vahinkojen raportointihalukkuuteen (Hoffmann & Morgenson 1999; Probst & Estrada 2010). Alaisten turvallisuustaso paranee, kun he tuntevat turvalliset toimintatavat ja ei-turvallisten toimintatapojen seuraukset, ja kun esimies kannustaa ja näyttää esimerkkiä heille turvallisesta käyttäytymisestä (Hoffmann & Morgenson 1999). Mitä paremmin linjajohtajat osaavat tunnistaa alaistensa kiinnostuksen kohteita, kuormittumista työssä ja huolia, sitä todennäköisemmin he pystyvät kannustamaan alaisiaan ja luomaan työyhteisön, jossa työntekijän hyvinvoinnista huolehtiminen on

olennainen osa työprosessia. (Canadian Centre for Management Development 2002; Zohar 2002a).

Sähköalalla tehtyjen tutkimusten mukaan esimiehillä on keskeinen rooli tapaturmien ehkäisyssä. Esimiehet voivat johtajuudellaan vaikuttaa moniin tapaturmien taustalla oleviin tekijöihin, kuten turvallisten työskentelytapojen noudattamiseen ja suojainten käyttöön, riskinottoon, kiireeseen, asenteisiin, tietämättömyyteen ja turvallisuuden arvostukseen. (Tappura 2010; Tappura & Pulkkinen 2008)

Työturvallisuuden johtamisessa transformationaalinen johtajuus (Bass 1990; Bass & Avolio 1990; Burns 1978) tarjoaa hyvin soveltuvan lähestymistavan silloin, kun työturvallisuuden johtamisen keinoja, välineitä ja malleja halutaan ottaa käyttöön (Michael ym. 2006). Hyvää työturvallisuustasoa edistävän johtajuuden piirteitä ovat esimerkiksi johdon sitoutuminen ja esimerkki, hyvät esimies-alaisuudet, koko henkilöstöä osallistava johtamistapa, luottamus ja välittäminen (Hale & Hovden 1998; Shannon ym. 1997).

Graen ym. (1982) mukaan transformationaalisen johtajuuden koulutus auttaa esimiehiä ylläpitämään parempia esimies-alaisuusuhteita. Koulutuksessa esimiehiä valmennetaan esimerkiksi lisäämään aikaa keskusteluun alaisten ongelmista, huolista ja odotuksista, tulemaan paremmaksi kuuntelijaksi ja kertomaan odotuksistaan liittyen työhön. Kehittämällä esimiesten taitoja ja varmuutta käyttää transformationaalisen johtajuuden taktiikoita (esimerkiksi järkevä perustelu, neuvottelu, yhteistyö ja innostus) vaikuttaa myönteisesti työntekijöiden sitoutumiseen työturvallisuuden kehittämiseen (Clarke & Ward 2006).

Jos työpaikalla sattuu onnettomuus (esimerkiksi tulipalo tai vakava työtapaturma), esimiehen tulee kyetä johtamaan muutosta normaalitilanteesta poikkeustilanteeseen ja takaisin normaaliin toimintaan (Hannah ym. 2009). Toimiva johtamistapa vaihtelee eri vaiheissa poikkeustilannetta ja siitä selviämistä (Bruning 1964; Leonard & Howitt 2007). Transformationaalisen johtajuuden avulla rakennettu luottamus on tärkeää silloin, kun poikkeusolosuhteissa joudutaan toimimaan tiukasti ohjeiden ja sääntöjen mukaan (Hannah ym. 2009).

## **Työturvallisuuden johtamisen osaamisalueet ja osaamisen kehittäminen**

Työturvallisuuden johtamisen osaaminen esimiestyössä

Työturvallisuuden johtamisen osaaminen on yksi keskeinen osaamisalue esimiestyössä. Osaaminen on yhdistelmä tietoa, taitoa, asenteita, kokemuksia ja käyttäytymistä, joka antaa omistajalleen mahdollisuuden tietyn tehtävän suorittamiseen (Draganidis & Mentzas 2006; Sydänmaanlakka 2004;). Organisaation osaaminen muodostuu yksilöiden vuoro-vaikutuksessa ajan kuluessa ja voidaan nähdä kollektiivisena oppimisena (Lankinen ym. 2004; Prahalad & Hamel 1990; Tikkamäki 2006). Organisaatiokohtaista osaamista ovat esimerkiksi prosessit, toimintatavat ja organisaatiokulttuuri (Sydänmaanlakka 2004). Organisaation osaaminen voidaan jakaa esimerkiksi sosiaaliseen pääomaan, ammatilliseen osaamiseen ja kollektiiviseen osaamiseen, joka kehittyy organisaatiossa pitkän ajanjakson kuluessa ja johon kaksi edellistä tekijää vaikuttavat (Lehtonen 2002; Syvänen 2003, 2010; Viitala 2005). Organisaatiokohtaisen osaamisen kehittämisen lähtökohtana on osaamisvaatimusten tunnistaminen, nykyisen osaamisen arviointi ja kehittämistarpeiden määrittely (mm. Hellström ym. 2000; Syvänen 2008a; Syvänen 2008b).

Työturvallisuuden johtamisen osaamisen voidaan katsoa olevan organisaatiokohtaista osaamista, jossa korostuu organisaatiokohtaisten menettelytapojen ja turvallisuuskulttuurin mukainen toiminta. Työturvallisuuden johtamisen osaamista voidaan tarkastella esimiesroolin näkökulmasta, jolloin yleiset osaamistarpeet (esimerkiksi lakisääteiset vaatimukset) ovat



samantyyppisiä kaikille esimiehille. Lisäksi osaamistarpeita syntyy toimialan erityispiirteistä sekä organisaatiokohtaisista linjauksista, tavoitteista ja toimintatavoista.

### Työturvallisuuden johtamisen osaamisalueet

Työturvallisuuden johtamisen osaamisalueita on määritelty Tappuran ja Hämäläisen (2012) artikkelissa, joka perustuu kirjallisuuteen sekä kahdessa eri organisaatiossa toteutettuun esimiesten työturvallisuuden johtamisen koulutukseen. Artikkelin mukaan seuraavat keskeiset työturvallisuuden johtamisen asiat tulisi sisällyttää esimiesten koulutukseen:

- Työturvallisuuslainsäädäntö ja lakisääteiset vaatimukset
- Esimiesten rooli ja vastuut sekä toimivalta puuttua väärinkäytöksiin
- Työturvallisuuden johtamisen perustelu taloudellisesta ja eettisestä näkökulmasta
- Organisaatiokohtaiset tavoitteet ja menettelytavat
- Työympäristön, työyhteisön ja työtapojen jatkuva tarkkailu ja kehittäminen
- Vaarojen tunnistaminen, riskien arviointi ja tiedon levittäminen vahinkojen ennaltaehkäisemiseksi
- Perehdyttäminen ja koulutus
- Työtapaturmien ja vaaratilanteiden raportointi, tutkinta ja oppiminen
- Työperäiset terveyshaitat ja psykososiaalisen työympäristön vaikutus
- Työturvallisuuden tason seuranta ja raportointi
- Korjaavien toimenpiteiden valvonta
- Kommunikointi (kokoukset, tarkastukset, kierrokset ja keskustelut)
- Yhteistoiminta ja saatavilla oleva tuki (esim. työsuojeluorganisaatio, työterveyshuolto ja muut asiantuntijat)

Esimiesten työturvallisuuden johtamiskoulutusten palautteen perusteella koulutuksessa tulisi korostaa lakisääteisiä vaatimuksia ja esimiehen vastuuta sekä antaa neuvoa ja tukea puuttumistilanteisiin (Tappura & Hämäläinen 2012).

### Työhyvinvointia ja tuloksellisuutta edistävät johtajuuden osaamisalueet

Työhyvinvointia sekä tuloksellisuutta edistäviä johtajuustaitoja voidaan johtaa dialogisen (Syvänen ym. 2012a, 2012b), yhteistoiminnallisen (Syvänen 2003, 2008a, 2010; Syvänen & Kokkonen 2011) sekä transformationaalisen (Bass 1990; Bass & Avolio 1990; Burns 1978) johtajuuden piirteistä. Syväsen väitöstutkimuksen (2003/2010) tulosten mukaan keskeisiä työhyvinvointia ja tuloksellisuutta edistäviä johtajuuden piirteitä ovat:

- Esimiehen hyväksyntä
- Arvostus, kunnioittaminen, luottamus, huolehtiminen, välittäminen,
- Itsenäisyyden ja autonomian tuki
- Vastuut, vastuiden jako ja työnjako
- Palaute ja tuki
- Ohjaus, tuki, perehdytys
- Vastuullinen kommunikaatio ja viestintä sekä yhteistoimintarakenteet
- Avoimuus, keskustelu, kuunteleminen ja asioiden esille tuominen
- Avoimuus tiedon välittymisessä ja välittämisessä, rakenteet
- Suora tiedonvälitys, vaikutusmahdollisuudet ja osallistuminen
- Osaava, johdonmukainen, ihmisläheinen, tukeva ja välittävä johtaminen
- Demokraattisuus, ryhmäpäättäminen, osallistumis- ja vaikuttamismahdollisuudet sekä laaja ammattitaito
- Luottamus ja avoimuus, turvallisuus
- Tasaveroinen kohtelu, oikeudenmukaisuus ja yhteisvalta
- Oikeus ja mahdollisuus tuoda esille epäkohtia
- Luottamus, avoimuus ja oikeudenmukaisuus

- Ristiriitojen osaava hallinta sekä ristiriitojen ratkaisemisen järjestelmät ja periaatteet
- Avoimuus, puuttuminen, ratkaisukeskeisyys, rohkeus.

Esimiehen kyky johtaa edellä mainittuja asioita on avainasemassa kehitettäessä organisaation työturvallisuuden johtamista.

## Aineisto ja menetelmät

Tutkimuksen aineistoina ovat olleet työturvallisuuslainsäädäntö, työturvallisuuden johtamisen alan kirjallisuus, kirjoittajien aiempien tutkimus- ja koulutushankkeiden aineisto sekä asiantuntijoiden fokusryhmähaastattelu kohdeorganisaatiossa. Tutkimusmenetelminä olivat kirjallisuuskatsaus, tapaustutkimuksen haastattelujen laadullinen analyysi sekä toiminta- tutkimusten interventiot, haastattelut ja niiden laadullinen analyysi. Kirjoittajien aiemman tutkimuksen ja kirjallisuuden perustella hahmoteltiin alustavasti yleisiä esimiesten työturvallisuuden johtamisen osaamistarpeita. Mallia testattiin ryhmähaastattelussa kohdeorganisaation (teknisen alan asiantuntijaorganisaatio) työturvallisuusasiantuntijoiden (työsuojelutoimikunta) kanssa. Ryhmähaastatteluiden tukena käytettiin lomakkeita (alustavat osaamistarpeet), joihin keskustelu ja kommentit kirjattiin. Kommentit kirjoitettiin puhtaaksi ja yhteenveto lähetettiin kohdeorganisaatioon hyväksyttäväksi. Haastattelun perusteella alustavaa osaamistarvemallia tarkennettiin joiltakin osin. Mallia on tarkoitus käyttää jatkossa pohjana esimiesten osaamisen arviointiin kohdeorganisaatiossa, ja sitä tarkennetaan edelleen tarpeen mukaan.

## Tulokset

Tutkimuksen tuloksena artikkelissa kuvataan työturvallisuuden johtamisen näkökulma osana organisaation johtamista ja esitetään malli esimiesten työturvallisuuden johtamisen osaamistarpeiksi. Osaamistarpeet perustuvat edellä esitettyihin lainsäädännön vaatimuksiin (kohta ”Työturvallisuuden johtamisen keskeiset kehittämishaasteet”), työturvallisuuden johtamisen alan tutkimukseen ja kirjallisuuteen (kohdat ”Johtajuus työturvallisuuden, työterveyden ja työhyvinvoinnin edistäjänä” ja ”Työturvallisuuden johtamisen osaamisalueet”), työhyvinvoinnin johtamisen tutkimukseen (kohta ”Työhyvinvointia ja tuloksellisuutta edistävät johtajuuden osaamisalueet”) sekä kohdeorganisaatiossa toteutettujen asiantuntijahaastattelujen tuloksiin. Työturvallisuusasiantuntijat korostivat haastatteluissa seuraavia asioita, joita esimiesten tulisi tuntea:

- Työelämän lainsäädäntö ja organisaatiokohtaiset toimintatavat
- Työsuojeluorganisaation toiminta
- Työterveyshuollon toiminta
- Työpaikan työsuojelu- ja yhteistoimintakäytännöt
- Työn henkisen ja fyysisen kuormittavuuden arviointi
- Vaarojen tunnistaminen ja riskien arviointi
- Tapaturmien ja vaaratilanteiden raportointi, tutkinta ja niistä oppiminen
- Toiminta häirintä- tai epäasiallisen kohtelun tilanteessa
- Varhaisen tuen toimintamalli ja puuttuminen työkyvyn ongelmiin
- Puuttuminen ohjeiden ja pelisääntöjen vastaiseen toimintaan
- Työturvallisuuskeskustelut ja -viestintä

Esimiesten työturvallisuuden johtamisen keskeisimmiksi osaamisalueiksi voidaan edellä esitetyn perusteella nimetä seuraavat asiat:

- Organisaation arvot, perustehtävä ja tavoitteet
- Työturvallisuuslainsäädäntö ja organisaatiokohtaiset toimintatavat
- Esimiesten rooli, vastuut ja valta sekä johtamiskäyttäytyminen
- Työkäyttäytymisen ja vuorovaikutuksen pelisäännöt sekä yhteistoiminta
- Työsuojeluorganisaation ja työterveyshuollon toiminta sekä saatavilla oleva tuki
- Työn henkisen ja fyysisen kuormittavuuden arviointi ja hallinta
- Vaarojen tunnistaminen ja riskien arviointi
- Perehdyttäminen ja koulutus
- Työtapaturmien ja vaaratilanteiden raportointi, tutkinta ja niistä oppiminen
- Varhaisen tuen toimintamalli ja puuttuminen työkyvyn ongelmiin
- Toiminta väkivalta-, häirintä- ja epäasiallisen kohtelun tilanteissa
- Puuttuminen ristiriitoihin, väärinkäytöksiin ja pelisääntöjen vastaiseen toimintaan
- Sovittujen toimenpiteiden valvonta
- Työturvallisuuskeskustelut ja -viestintä (esim. tiedotus, kokoukset, tarkastukset, kierrokset ja keskustelut)

Esimiesten olisi tunnettava nämä lakisääteiset ja organisaatiokohtaiset toimintatavat sekä hyvän johtamistavan piirteet voidakseen johtaa ja edistää henkilöstön työturvallisuutta, työterveyttä ja työhyvinvointia sekä tukea niiden välityksellä organisaation tuloksellisuutta. Organisaatiokohtaisten osaamistarpeiden määrittelyssä kyseiset tekijät saavat erilaisen painoarvon organisaation toimialan, tehtävien, toimintojen ja erityispiirteiden mukaan.

## **Pohdinta**

Tässä artikkelissa kuvataan työturvallisuuden johtamista osana organisaation johtamista ja esimiestyötä sekä siihen liittyviä vastuita ja osaamistarpeita. Artikkelissa tuotetaan malli niistä osaamisalueista, jotka ovat keskeisiä työturvallisuuden johtamisessa. Mallissa on yhdistetty työturvallisuuden johtamisen lakisääteisiä työnantajavelvoitteita sekä hyviä, henkilöstön työturvallisuutta, työterveyttä ja työhyvinvointia edistäviä johtamisen käytäntöjä. Keskeiset työturvallisuuden johtamisen osaamisalueet ovat lakisääteisten työnantajavelvoitteiden tunnistaminen, hyvä johtajuus, henkisen ja fyysisen kuormittumisen hallinta, työturvallisuusyhteistyö sekä ristiriitoihin puuttumisen toimintatavat. Mallissa esitetyt asiat ovat yleisiä työturvallisuuden johtamisen osaamistarpeita esimiestyössä. Organisaatiokohtaisten tarpeiden ja erityispiirteiden mukaan osaamisen kehittämisessä voidaan painottaa eri tekijöitä. Kehittämistarve riippuu myös esimiesten koulutuksen ja osaamisen lähtötasosta.

Tuotettu malli on sovellettavissa erityyppisissä organisaatioissa esimiestehtävissä työskentelevien henkilöiden työturvallisuuden johtamisen osaamisen kehittämiseen. Mallista voidaan valita ne osaamisalueet, jotka ovat organisaation kannalta tärkeimpiä. Tiedetyt lakisääteiset asiat (esimerkiksi vaarojen tunnistaminen ja riskien arviointi) on kuitenkin huomioitava kaikenlaisissa organisaatioissa.

Mallia voidaan hyödyntää esimiesten rekrytoinnissa, perehdyttämisessä, osaamisen arvioinnissa, koulutuksessa, kehityskeskusteluissa sekä esimiestoiminnan kehittämisessä. Sitä voidaan hyödyntää organisaatiokohtaisissa kehittämishankkeissa, joissa työturvallisuutta kehitetään organisaation strategian ja tavoitteiden suuntaisesti. Tuloksia voidaan hyödyntää myös esimies-, johtamis-, ja työturvallisuuskoulutuksen kehittämisessä sekä niihin liittyvässä konsultoinnissa.

Esimies tarvitsee monenlaista osaamista ja tukea hallitakseen velvoitteensa liittyen alaistensa työturvallisuuteen, työterveyteen ja työhyvinvointiin. Työturvallisuuden johtaminen edellyttää esimiehiltä siihen liittyvien tehtävien ja työvälineiden hallintaa sekä myönteistä suhtautumista kehittämiseen. Esimiehen oma osaaminen ja työn hallinta ovat keskeistä työssä onnistumisen kannalta. Esimiesten perus- tai täydennyskoulutuksessa ei useinkaan käsitellä työturvallisuusasioita ja esimiesten osaaminen on vaihtelevaa (Palukka & Salminen 2003; Simola 2005). Esimiehiltä puuttuu usein myös johtamiskoulutusta ja -taitoja, joilla olisi merkitystä työturvallisuuden kannalta (Carder & Ragan 2005). Siten sekä työturvallisuuden johtamisen että hyvän johtajuuden taitoja tulisi kehittää, jotta heidän esimiestyönsä tukisi henkilöstön työturvallisuutta, työterveyttä ja työhyvinvointia.

Osaamisen kehittämisen lähtökohtana on osaamisen arviointi ja kehittämistarpeiden määrittäminen (Hellström ym. 2000; Syvänen 2008a). Jatkotutkimuksella onkin tarpeen selvittää, millaista esimiesten työturvallisuuden johtamisosaaminen on ja miten tätä osaamista voidaan kehittää. Esimiesten tueksi on tarpeen tuottaa tietoa hyvistä menetelmistä ja hyvin toimivista käytännöistä ja edistää niiden käyttöä organisaatioissa. On tärkeää lisätä myös esimiesten tietoisuutta työturvallisuusasioista (Simola 2005).

## Kirjallisuus

- Anttonen, H. & Räsänen, T. (2009) Työhyvinvointi – uudistuksia ja hyviä käytäntöjä. Helsinki: Työterveyslaitos.
- Bass, B. M. (1990) From Transactional Leadership to Transformational Leadership: Learning to Share the Vision. *Organizational Dynamics* 18 (3), 19–31.
- Bass, B. M. & Avolio, B. J. (1990) Developing Transformational Leadership: 1992 and beyond. *Journal European Industrial Training* 14 (5), 21–27.
- Bruning, J. L. (1964) Leadership in disaster. *Psychology: A Journal of Human Behaviour* 1, 19–23.
- Burns, J. M. (1978) Leadership. New York: Harper & Row.
- Canadian Centre for Management Development (2002) A fine balance. A manager's guide to workplace well-being. CCMD Roundtable on workplace well-being. Kanada.
- Carder, B. & Ragan, P. (2005) Measurement matters. How effective assessment drives business and safety performance. Milwaukee, Wisconsin: ASQ Quality Press.
- Clarke, S. & Ward, K. (2006) The Role of Leader Influence Tactics and Safety Climate in Engaging Employees' Safety Participation. *Risk Analysis* 26 (5), 1175–1185.
- D 98/391/ETY (1998) Euroopan neuvoston direktiivi toimenpiteistä työntekijöiden turvallisuuden ja terveyden parantamisen edistämiseksi työssä.
- Draganidis, F. & Mentzas, G. (2006) Competency based management: A review of systems and approaches. *Information Management & Computer Security* 14 (1), 51–64.
- Eskola, K., Huuhtanen, P. & Kandolin, I. (2009) Psykososiaalisten työolojen kehitys vuosina 1997–2008. Sosiaali- ja terveysministeriön selvityksiä 2009:45. Helsinki: Sosiaali- ja terveysministeriö.
- European Agency for Safety and Health at Work (2010) Mainstreaming OSH into business management. Working Environment Information. Luxembourg.
- Graen, G. B., Novak, M. A. & Sommerkamp, P. (1982) The effects of leader-member exchange and job design on productivity and satisfaction: Testing a dual attachment model. *Organizational Behavior and Human Performance* 30, 109–131.
- Hale, A. R. & Hovden, J. (1998) Management and culture: The third age of safety. Teoksessa A.-M. Feyer & A. Williamson (toim.) *Occupational Injury: Risk, Prevention and Intervention*. London: Taylor & Francis, 129–166.
- Hale, A., Baram, M. & Hovden, J. (1998) Perspectives on Safety Management and Change. Teoksessa A. Hale & M. Baram (toim.) *Safety Management. The Challenge of Change*. Oxford: Elsevier Science, 1–18.

- Valtioneuvoston kanslia (2011) Työurat pidemmiksi – työeläkejärjestelmän kehittämisvaihtoehtojen tarkastelua. Työurien pidentämistä selvittävän työryhmän raportti. Valtioneuvoston kanslian julkaisusarja 4/2011. <http://vnk.fi/julkaisukansio/2011/j04-tyourat-pidemmiksi/PDF/fi.pdf>. Luettu 12.9.2012.
- Hannah, S. T., Avolio, B. J., Luthans, F., & Harms, P. D. (2008) Leadership efficacy: Review and future directions. *The Leadership Quarterly* 19, 669–692.
- Hannah, S. T., Uhl-Bien, M., Avolio, B. T. & Cavarretta, F. L. (2009) A Framework for examining Leadership in Extreme Context. *The Leadership Quarterly* 20, 897–919.
- HE 59/2002 vp. Hallituksen esitys eduskunnalle työturvallisuuslaiksi ja eräiksi siihen liittyviksi laeiksi.
- Hellström, T., Kemlin, P. & Malmquist, U. (2000) Knowledge and competence management at Ericsson: Decentralization and organizational fit. *Journal of Knowledge Management* 4 (2), 99–110.
- Hoffmann, D. A. & Morgenson, F. P. (1999) Safety-related behavior as a social exchange: The role of perceived organizational support and leader-member exchange. *Journal of Applied Psychology* 82 (2), 286–296.
- Hujala, A. (2006) Johtamisen moniäänisyys. Johtaminen vuorovaikutuksena ja puhuntana. Kuopio: Kuopion yliopisto.
- Hyttinen, M. (1994) Talonrakennustyömaan työnjohtajan onnistunut esimiestoiminta. Akateeminen väitöskirja. Prosessitekniikan osasto, työtieteen jaos. Oulu: Oulun yliopisto.
- Hämäläinen, P. & Anttila, S. (2008) Onnistuneen työterveys- ja työturvallisuusjohtamisen sisältö ja käytännöt. Seurantatutkimus. STM Työsuojelujulkaisuja 85. Tampere.
- Kalliomaa, S. (2009) Sisäinen markkinointi johtamisena. Tapaustutkimus konepajateollisuuden projektiorganisaatiosta. Akateeminen väitöskirja. Jyväskylä. Jyväskylän yliopisto.
- Kauppinen, T., Hanhela R., Kandolin I., Karjalainen A., Kasvio A., Perkiö-Mäkelä M., Priha E., Toikkanen J. & Viluksela M. (toim.) (2010) Työ ja terveys Suomessa 2009. Helsinki: Työterveyslaitos.
- Killimett, P. (2006) Organizational factors that influence safety. *Process Safety Progress* 25 (2), 94–97.
- Kletz, T. (1991) Process safety – An engineering achievement. *Proceedings of the Institution of Mechanical Engineers, Part E: Journal of Process Mechanical Engineering* 205, E1.
- KOM (2007) 62. Työn laadun ja tuottavuuden parantaminen: yhteisön työterveys- ja työturvallisuusstrategia vuosiksi 2007–2012. Bryssel, 2007. [online]. <URL: [http://eur-lex.europa.eu/smartapi/cgi/sga\\_doc?smartapi!celexplus!prod!DocNumber&lg=fi&type\\_doc=COMfinal&an\\_doc=2007&nu\\_doc=62](http://eur-lex.europa.eu/smartapi/cgi/sga_doc?smartapi!celexplus!prod!DocNumber&lg=fi&type_doc=COMfinal&an_doc=2007&nu_doc=62). Luettu 1.10.2012.
- Künzle, B., Kolbe, M. & Grote, G. (2010) Ensuring patient safety through effective leadership behavior: A literature review. *Safety Science* 48, 1–17.
- L 23.08.2002/738. Työturvallisuuslaki.
- L 21.12.2001/1383. Työterveyshuoltolaki.
- Laitinen, H., Vuorinen, M. & Simola, A. (2009) Työturvallisuuden ja -terveyden johtaminen. Helsinki: Tietosanoma Oy.
- Lankinen, P., Miettinen, A. & Sipola, V. (2004) Kehitä osaamista – hyödynnä kokemusta. Helsinki: Talentum.
- Lehtonen, T. (2002) Organisaation osaamisen strateginen hallinta. Akateeminen väitöskirja. Kasvatustieteiden tiedekunta. Tampere. Tampereen yliopisto.
- Leonard, H. B. & Howitt, A. M. (2007) Against desperate peril: High performance in emergency preparation and response. Teoksessa D. E. Gibbons (toim.) *Communicable crises: Prevention, response and recovery in the global arena*, Charlotte, NC. Info Age, 1–25.
- Levä, K. (2003) Turvallisuusjohtamisjärjestelmien toimivuus: vahvuudet ja kehityshaasteet suuronnettomuusvaarallisissa laitoksissa. TUKES-julkaisu 1/2003. Helsinki: Turvatekniikan keskus.
- Lu, C.-S. & Yang, C.-S. (2010) Safety leadership and safety behavior in container terminal operations. *Safety Science* 48, 123–134.

- Nielsen, K. T. (2000) Organization theories implicit in various approaches to OHS management. Teoksessa K. Frick, P. L. Jensen, M. Quilan & T. Wilthagen (toim.) *Systematic Occupational Health and Safety Management. Perspectives on an International Development*. Amsterdam: Pergamon Press, 99–123.
- Niskanen, T., Kallio, H., Naumanen, P., Lehtelä, J., Liuhamo, M., Lappalainen, J., Sillanpää, J., Nykyri, E., Zitting, A. & Hakkola, M. (2009) Riskinarviointia koskevien työturvallisuus- ja työterveys säännösten vaikuttavuus. Sosiaali- ja terveysministeriön selvityksiä 2009:22. Helsinki: Sosiaali- ja terveysministeriö.
- Michael, J. H., Guo, Z. G., Wiedenbeck, J. K. & Ray, C. D. (2006) Production supervisor impacts on subordinates' safety outcomes: An investigation of leader-member exchange and safety communication. *Journal of Safety Research* 37, 469–477.
- OHSAS 18001:2007. Occupational health and safety management systems. Requirements.
- Palukka, P. & Salminen, S. (2003) Työturvallisuuskoulutuksen valtakunnallinen selvitys. Työturvallisuus kohti maailman kärkeä -työtaturmaohjelman julkaisu. Helsinki: Sosiaali- ja terveysministeriö.
- Prahalad, C. K. & Hamel, G. (1990) The core competence of the corporation. *Harvard Business Review* 68 (3), 79-91.
- Probst, T. M. & Estrada, A. X. (2010) Accident under-reporting among employees: Testing the moderating influence of psychological safety climate and supervisor enforcement of safety practices. *Accident Analysis and Prevention* 42 (5), 1438–1444.
- Päivinen, M. (2010) Safety leadership – Towards better safety performance. Teoksessa Mondelo, P., Karwowski, W., Saarela, K. L., Swuste, P. & Occipinti, E. (toim.) *Proceedings of the 8th International Conference on Occupational Risk Prevention ORP2010*, May 5-7, 2010, Valencia, Spain.
- Saarela, K. L. (2000) An intervention study for improving safety at a shipyard. Teoksessa Laitinen, H. & Saari, J. (toim.) *A good workday through participation and feedback: Improving the work environment and enhancing performance and well-being of the workers*. People and Work, Research Reports 34. Helsinki: Työterveyslaitos, 73–88.
- Salminen, S., Ruotsala, R., Vorne, J. & Saari, J. (2007) Työturvallisuuslain toimeenpano työpaikoilla. Selvitys uudistetun työturvallisuuslain vaikutuksista työpaikkojen turvallisuustoimintaan. STM:n selvityksiä 2007:4. Helsinki: Sosiaali- ja terveysministeriö.
- Shannon, H. S., Mayr, J. & Haines, T. (1997). Overview of the relationship between organisational and workplace factors and injury rates. *Safety Science* 26 (3), 201–217.
- Simola, A. (2005) Turvallisuuden johtaminen esimiestyönä. Tapaustutkimus pitkäkestoisen kehittämishankkeen läpiviennistä teräksen jatkojalostustehtaassa. Oulun yliopisto. Tuotantotalouden osasto. Työtieteen yksikkö.
- Sydänmaanlakka, P. (2004) Älykäs organisaatio: tiedon, osaamisen ja suorituksen johtaminen. Seitsemäs painos. Helsinki: Kauppakaari.
- Syvänen, S. (2003) Työn paineet ja puuttumattomuuden kustannukset. Tutkimus sisäisen tehottomuuden lähteistä ja vaikutuksista. *Acta Universitatis Tamperensis* 942. Akateeminen väitöskirja. Tampere. Tampereen yliopisto.
- Syvänen, S. (2008a) Hyvinvoinnin, osaamisen ja tuloksellisuuden tekijät. Hoteva-projektin loppuraportti Työsuojelurahastolle. [online]. <URL: <http://www.tsr.fi/files/TietokantaTutkittu/2006/106112Loppuraportti.pdf>. Luettu 1.10.2012.
- Syvänen, S. (2008b) Research assisted project for developing meals and cleaning services in Kainuu region – Results and effects of the ATPU project. Project for the social partners in local government at European level, CEMR/EPSU konferenssijulkaisu.
- Syvänen, S. (2010) Evil Eleven Syndrome. Dark Side of Workplaces. Pressures at Work and Costs of Non-interference, Doctoral dissertation, University of Tampere, School of Management. Saarbrücken: VDM Verlag Dr. Müller Aktiengesellschaft & Co.
- Syvänen, S., Erätuli, P., Kokkonen, A., Nederström, R. & Strömberg, S. (2008) Hyvinvoinnin, tuloksellisuuden ja osaamisen tekijät. Yhteistoiminnallisen kehittämisen ideat ja aatteet. Tykes-julkaisuja 61. Helsinki: Tekes. [online]. <URL: <http://www.tsr.fi/files/TietokantaTutkittu/2006/106112Tykes.pdf>. Luettu 2.10.2012.

- Syvänen, S. & Kokkonen, A. (2011) Hyvinvointia vanhuksille ja työn iloa henkilöstölle. Ytyä Länteen hankkeen tulokset ja opetukset yhteistoiminnallisesta työyhteisöjen kehittämisestä. Helsingin sosiaalivirasto. Oppaita ja työkirjoja 12/2011.
- Syvänen, S., Kasvio, A., Loppela, K., Lundell, S., Tappura, S. & Tikkamäki, K. (2012a) Dialoginen johtaminen innovatiivisuuden tekijänä. Tutkimusohjelman teoreettiset lähtökohdat, tutkimuskysymykset ja toteutus. Helsinki: Työterveyslaitos.
- Syvänen, S., Tappura, S., Loppela, K., Kasvio, A., Lundell, S. & Tikkamäki, K. (2012b) Dialogic leadership promoting sustainable working life and innovativeness. Teoksessa Antonsson, A.-B. & Hägg, G.M. (toim.) Proceedings of the 44th Annual International Conference of the Nordic Ergonomics Society NES 2012. Ergonomics for sustainability and growth. KTH Royal Institute of Technology. Stockholm: Sweden.
- Tappura, S. (2010) Occupational electrical injuries to electrically skilled persons in Finland. Teoksessa Mondelo, P., Karwowski, W., Saarela, K. L., Swuste, P. & Occipinti, E. (toim.) Proceedings of the 8th International Conference on Occupational Risk Prevention ORP2010, May 5–7, 2010, Valencia, Spain.
- Tappura, S. & Hämäläinen, P. (2012) The occupational health and safety training outline for the managers. Teoksessa P. Vink (toim.) Advances in Social and Organizational Factors. Advances in Human Factors and Ergonomics Series, Vol. 9. Taylor and Francis, CRC Press, 356-365. [online]. <URL: <http://www.crcnetbase.com/doi/pdf/10.1201/b12314-44>. Luettu 1.10.2012.
- Tappura, S. & Hämäläinen, P. (2011) Promoting occupational health, safety and well-being by training line managers. Teoksessa J. Lindfors, M. Savolainen & S. Väyrynen (toim.) Proceedings of the 43th Annual Nordic Ergonomics Society Conference NES 2011, Oulu, Finland, September 18–21, 2011, 295–300. USB. ISBN 978-951-42-9541-6. [online]. <URL: [http://www.kotu.oulu.fi/nes2011/docs/Proceedings\\_NES2011\\_Oulu.pdf](http://www.kotu.oulu.fi/nes2011/docs/Proceedings_NES2011_Oulu.pdf). Luettu: 2.10.2012.
- Tappura, S., Hämäläinen, P., Saarela, K. L. & Luukkonen O. (2010) Mittaaminen osana työturvallisuuden johtamista. Helsinki: Työturvallisuuskeskus.
- Tappura, S. ja Pulkkinen, J. (2008) Sähköturvallisuuden jatkohanke. Sähköala 12, 28–30.
- Tarkkonen, J. (2005) Yhteistoiminnan ehdoilla, ymmärryksen ja vallan rajapinnoilla. Työsuojeluvaltuutetut ja -päälliköt toimijoina, työorganisaatiot yhteistoiminnan areenoina ja työsuojelujärjestelmät kehittämisen kohteina. Akateeminen väitöskirja. Teknillinen tiedekunta, tuotantotalouden osasto, työtieteen yksikkö. Oulu: Oulun yliopisto,
- Tarkkonen, J. (2008) Poliittinen päätöksenteko, yleisjohtaminen ja henkilöstön työhyvinvointi. Tutkimus kunta- ja seurakuntaorganisaatioiden päätöksentekijöiden ja ylimmän johdon suhteesta henkilöstön työhyvinvointiin ja -turvallisuuteen. Innosafe tutkimukset 1/2008.
- The Committee of Senior Labour Inspectors (SLIC) (2012) Psykososiaaliset riskit työpaikalla – Taustaa. [online]. <URL: [http://www.av.se/dokument/inenglish/European Work/Slc%202012/Finnish\\_3.pdf](http://www.av.se/dokument/inenglish/European_Work/Slc%202012/Finnish_3.pdf). Luettu 1.10.2012.
- Tikkamäki, K. (2006) Työn ja organisaation muutoksissa oppiminen – etnografinen löytöretki työssä oppimiseen. Akateeminen väitöskirja. Tampere: Tampere University Press.
- Turvallisuusjohtaminen (2010) Työsuojeluoppaita ja -ohjeita 35. Työsuojeluhallinto, Aluehallintovirasto. Tampere.
- Työelämäryhmän loppuraportti (2010) Ehdotuksia työurien pidentämiseksi 1.2.2010.
- Työ- ja elinkeinoministeriö (2012). Työelämän kehittämisstrategia vuoteen 2020.
- Työterveyslaitos (2003) Työturvallisuuslaki. Soveltamisopas. Helsinki 2003.
- Työturvallisuuskeskus (2012) Työsuojelutoiminta työpaikalla. [online]. <URL: [http://www.tyoturva.fi/files/1264/Tyosuojelutoiminta\\_20012012.pdf](http://www.tyoturva.fi/files/1264/Tyosuojelutoiminta_20012012.pdf). Kuudes painos. Luettu: 1.10.2012.
- Valtiontalouden tarkastusvirasto (2010) Työturvallisuus valtion työpaikoilla. Valtiontalouden tarkastusviraston tuloksellisuustarkastuskertomukset 202/2010.
- Viitala, R. (2005) Johda osaamista! Helsinki: Inforviestintä Oy.

- Wu, T.-C., Chen, C.-H., & Li, C.-C. (2008) A correlation among safety leadership, safety climate and safety performance. *Journal of Loss Prevention in the Process Industries* 21, 307–318.
- Zohar, D. (2002a) The effects of leadership dimensions, safety climate, and assigned priorities on minor injuries in work groups. *Journal of Organizational Behavior* 23, 75–92.
- Zohar, D. (2002b) Modifying supervisory practices to improve subunit safety: A leadership-based intervention model. *Journal of Applied Psychology* 87, 156–163.
- Zohar, D. (2003) The Influence of Leadership and Climate on Occupational Health and Safety. Teoksessa D. A. Hoffman & L. E. Tetrick (toim.) *Health and Safety in Organizations: A Multilevel Perspective*. San Francisco, CA: Jossey-Bass Frontiers Book Series, 201–230.
- Zohar, D. (2009) Thirty years of safety climate research: Reflections and future directions. *Accident Analysis and Prevention* 42 (5), 1517–1522.



---

---

## Lapsiperheen arki ja 24/7 -talous

**Mia Tammelin & Anna Rönkä**

Jyväskylän ammattikorkeakoulu

---

### Abstrakti

Usein esitetään, että 24/7- talous on radikaalisti muuttanut perheiden arkea ja palkkatyön käytäntöjä. Empiiriset tarkastelut palkkatyön ajoituksesta eivät juuri tue väitettä, vaikka myös muutoksia on tapahtunut. Lapsiperheiden arkea koskevaa tutkimusta epätyypillisten työaikojen näkökulmasta on yllättävän vähän niin Suomessa kuin kansainvälisesti. Yhtäältä epätyypilliset työajat näyttäisivät olevan keino koordinoida perheen aikatauluja, mutta toisaalta riski perheen hyvinvoinnin kannalta. Tämä tutkimus tarkastelee epätyypillisiä työaikoja lapsiperheiden vanhempien kokemusten kautta. Tarkastelemme aiempien tutkimusten valossa mahdollisuuksia ja riskejä, jotka on liitetty epätyypillisiin työaikoihin perheen näkökulmasta. Keskeisinä tutkimuskysymyksinä selvitämme, millaisia epätyypillisiä työaikakäytäntöjä työntekijöillä on ja millaisia kokemuksia lapsiperheiden vanhemmilla on erityisesti työn ja perheen yhteensovittamisesta. Tutkimuksessa käytetään yhdeksän vanhemman haastattelua. Tutkimus on osa Jyväskylän ammattikorkeakoulun koordinoimaa Suomen Akatemian rahoittamaa tutkimusprojektia ”Lasten sosio-emotionaalinen hyvinvointi ja perheen arki 24/7 taloudessa”<sup>13</sup>. Tutkimus toteutetaan yhteistyössä Jyväskylän yliopiston ja Terveystieteiden ja hyvinvoinnin laitoksen kanssa.

Avainsanat: työajat, lapsiperhe, työn ja perheen yhteensovittaminen

### Johdanto: Aika, työaika ja perhe

Työajalla on suuri merkitys perheiden arjelle. Palkkatyöhön käytettävä aika on lähes aina pois perheeltä, sen rutiineista, aikatauluista ja perheenjäsenten luota. Työ ja perhe ovat keskeiset elämänalueet, joiden yhteensovittaminen tapahtuu monella eri kentällä (esim. Salmi 2004) tai systeemissä (vrt. Bronfenbrenner 1979; Tammelin 2009). Erityisesti, kun työn ja perheen yhteensovittamista tarkastellaan ajan näkökulmasta, on huomioitava myös muun muassa sosiaali-, työ- ja talouspolitiikkaa, sekä aikapolitiikkaa (Täht 2011; Salmi 2004; Salmi & Lammi-Taskula 2011; Boulin & Mückenberger 1999).

Lapsiperheiden arkirytmää määrittävät sellaiset yhteiskunnalliset palvelut, kuten koulu ja lastenpäivähoito. Harrastuksilla on omat aikataulunsa ja kaupoilla sekä palveluilla aukiolo-aikansa. Vaikka kellonaika määrittää vuorokauden kulumisen, jäsentävät vuoden ja vuorokauden kierto muun muassa uni- ja lepo-rytmiä. Työn ajoituksella on merkitystä paitsi sosiaalisesti myös biologisesti. Tässä artikkelissa tarkastelemme millaisia kokemuksia lapsiperheiden vanhemmilla on epätyypillisistä työajoista.

---

<sup>13</sup> Lisätietoja tutkimuksesta: [www.jamk.fi/perheet24](http://www.jamk.fi/perheet24)

## Työn ja perheen yhteensovittaminen ja epätyypilliset työajat

### Epätyypilliset työajat Suomessa

Kahdeksan tunnin päivätyö, jota tehdään maanantaista perjantaihin, käsitteellistetään tyypilliseksi työajaksi. Arkikielessä puhutaan usein normaalista työajasta tai virkatyöajasta. Käsitteellistämme normaalityöajasta poikkeavat työaikakäytännöt epätyypillisiksi työajoiksi (Julkunen & Nätti 1999). Viittaamme käsitteellä erityisesti päivätyöstä ja arkipäivistä poikkeaviin työaikakäytäntöihin, kuten ilta-, yö-, tai viikonlopputyöhön.

Työajan keskeiset ulottuvuudet ovat työajan pituus, työn ajoitus ja rytmi, ennakoitavuus ja autonomia (Adam 1995; Garhammer 1995; Fagan 2001). Työajan pituus määrittelee ajan, joka käytetään työhön ja sen ajoitus työajan sijoittumisen vuorokauteen, viikkoon ja kalenterivuoteen. Työn tempo, esimerkiksi kiire työssä, vaikuttaa siihen, miten työ koetaan ja millaisia vaikutuksia työllä on työntekijälle. Työajan neljäs ulottuvuus on työajan ennakoitavuus. Ennakoimattomuus saattaa olla ongelma erityisesti työn ja muun elämän yhteensovittamisen näkökulmasta. Viides työajan ulottuvuudesta on autonomia, jolla viitataan siihen, missä määrin työntekijä voi itse vaikuttaa työaikoihin. Usein työaika-autonomia merkitsee joustoa työn aloittamisessa tai lopettamisessa.

Suomessa miesten ohella myös naiset tekevät usein kokoaikatyötä. Työaikojen pituuden jakaumat ovat Suomessa moneen eurooppalaiseen maahan verrattuna yhdenmukaiset, keskittyen noin 40 tuntiin viikossa. Toki erojakin on. Naiset työskentelevät useammin osaaikaisissa töissä miesten työskennellessä useammin pitkiä työaikoja niin Suomessa kuin muuallakin Euroopassa. (Parent-Thirion ym. 2007)

Toinen työajan ulottuvuus on työajan sijoittuminen vuorokauden aikaan tai viikkoon. Erityisesti tukeutuen Harriet Presserin (1995, 2000) tutkimuksiin 24/7 -taloudesta, usein esitetään, että työaikakäytännöt ovat muuttuneet radikaalisti. Presserin havainnot eivät kuitenkaan täysin pidä paikkaansa eurooppalaisessa kontekstissa, eivätkä Suomessa (Lehto & Sutela 2008; Parent-Thirion ym. 2007). Suomessa epätyypillisinä aikoina työskentelee työolotutkimuksen mukaan noin kolmannes palkansaajista. Päivätyö on edelleen tyypillisin työaikamuoto, vaikka sen osuus on laskenut vuodesta 1984 (76 %) vuoteen 2008 (68 %) (Lehto & Sutela 2008,131). Työaikamuoto on yhteydessä työntekijän sosio-ekonomiseen asemaan: vuonna 2008 ylemmistä toimihenkilöistä päivätyötä teki 90 prosenttia, kun vastaava osuus alemmista toimihenkilöistä oli 65 prosenttia ja työntekijöistä 57 prosenttia (mt. 131–132). Suomessa työskennellään epätyypillisinä työaikoina hivenen Euroopan Unionin keskiarvoa yleisemmin, esimerkiksi vuorotyötä tekee Eurooppalaisen työolotutkimuksen mukaan 22 prosenttia suomalaisista, kun vastaava osuus on Euroopan unionin alueella 17 prosenttia. (5. Eurooppalainen työolotutkimus)<sup>14</sup> Työskentely iltaisin, öisin tai viikonloppuisin tarkoittaa ajankäytön kannalta sitä, että työntekijän ja hänen perheensä aikarytmi eroaa muun yhteiskunnan aikarytmistä.

### Epätyypilliset työajat uhkana perhe-elämälle

Iltaisin, viikonloppuisin ja öisin tehtävää työtä pidetään tutkimuskirjallisuudessa perhe-elämän kannalta riskitekijänä. Silti kaiken kaikkiaan tutkimukset kertovat monensuuntaisista ja keskenään ristiriitaisista havainnoista. Jotkut tutkimukset eivät ole löytäneet tukea oletukselle, että epätyypilliset työajat ovat riski perhe-elämälle tai aiheuttavat ongelmia työn ja perheen yhteensovittamiselle (tutkimuskatsaus, Täht 2011), kun ne joidenkin tutkimusten

<sup>14</sup> [http://www.eurofound.europa.eu/surveys/smt/ewcs/ewcs2010\\_02\\_13.htm](http://www.eurofound.europa.eu/surveys/smt/ewcs/ewcs2010_02_13.htm) (luettu 28.11.2012)

mukaan ovat selkeä riskitekijä perhe-elämän kannalta (esim. Presser, 1995, 2000; Jekielek, 2003; Stradzdins ym. 2004, 2006).

Lyndall Stradzdins ja tutkimusryhmä (2004) havaitsivat että, epätyypilliset työajat voivat olla yhteydessä perheen toimivuuteen ja ajankäyttöön liittyviin ongelmiin. Edelleen tutkimukset ovat havainneet epätyypillisten työaikojen yhteyden parisuhdeongelmiin ja jopa lisäävän riskiä ajautua avioeroon (Presser, 2000; Jekielek, 2003). Lisäksi epätyypillisten työaikojen on havaittu olevan yhteydessä vanhemmuuteen ja lasten hyvinvointiin liittyviin ongelmiin sekä lisäävän hankaluuksia lastenhoitojärjestelyissä (Presser 1995, 2000; Stradzdins ym. 2004, 2006).

Mistä näiden kielteisten seurausten ajatellaan johtuvan? Tutkijat pitävät epätyypillisiä työaikoja työn rakenteellisenä piirteenä, joka lisää työ-perhe -konfliktia sekä kielteistä siirrantaa työstä perheeseen (Allen ym. 2000; Liu ym. 2011). Vaikutukset perhe-elämään voivat olla suoria, perheen ajankäyttöön liittyviä tai epäsuoria, vanhemmuuden tai parisuhteen välittämiä. Lyndall Stradzdinsin mukaan problematiikkaan kytkeytyy useita toisiaan vahvistavia osatekijöitä, muun muassa vanhempien väsymystä, perheensisäisen kommunikaation ja ongelmanratkaisun heikkoutta, vanhempien vähäisempää emotionaalista läsnäoloa ja vihamielisempää ja tehottomampaa vanhemmuutta. Erityisesti pienempien lasten kohdalla vanhempien ilta-, viikonloppu- ja yötyö voi häiritä lapsen hyvinvointia vaikeuttamalla tai haittaamalla kiintymyssuhteen muodostamista ja säännöllisten rutiinien ylläpitämistä. Rutiinien tärkeyttä korostivat myös haastattelemamme vanhemmat.

Epätyypilliset työajat kytkeytyvät matalaan koulutusasteeseen ja työntekijäasemaan. Harriet Presserin (2003) Yhdysvalloissa tehdyt tutkimukset osoittivat, että ei-perinteisinä aikoina tehtävä työ on erityisen yleistä lapsiperheissä, alemmissa toimeentuloluokissa ja yksinhuoltajaäitien keskuudessa. Silti Euroopan maita koskeneessa tutkimuksessaan Presser ja kollegat (2007) havaitsivat, ettei epätyypillisten työaikojen tekeminen juuri eroa perheaseman suhteen; lapsettomat ja ne, joilla on lapsia tekevät yhtä usein epätyypillisiä työaikoja, joskin joitakin eroja on maiden välillä. Vastaavasti Kadri Täht (2011) on raportoinut Alankomaita koskevassa tutkimuksessaan, että epätyypilliset työajat ovat yleisempiä niiden työntekijöiden keskuudessa, joilla on lapsia.

Anna Rönkä, Marjukka Sallinen ja Ulla Kinnunen (2005) havaitsivat laadullisessa päiväkirjatutkimuksessaan, että ei-perinteisinä työaikoina työskentelevillä yksinhuoltaja-äideillä oli jatkuvia työn ja perheen yhteensovittamisen ongelmia. Arkea hankaloittivat yhteisen perheajan vähyys ja siitä seurannut syyllisyys, yötyöstä johtuva huoli, ja omien työaikojen ja perheenjäsenten aikataulujen huono yhteensopivuus.

Kompensoivat, rikastuttavat ja helpottavat tekijät sekä mahdollisuudet

Epätyypillisen työajan ja perhe-elämän välinen yhteys ei ole yksipuolisesti negatiivinen. Epätyypilliset työajat voivat yhtälailla olla yhteydessä työn ja perheen yhteensovittamista rikastuttaviin tekijöihin. Niin ikään palkkatyöhön liittyy myös muita – mahdollisesti kompensoivia tai rikastuttavia – tekijöitä, jotka vaikuttavat siihen, kuormittuuko perhe-elämä ei-perinteisistä työajoista vai vastakohtaisesti, tukeeko työ perhe-elämää (Kinnunen & Mauno 2008). Kompensoivia tekijöitä ovat muun muassa työaika-autonomia ja työajan säännöllisyys (Allen ym. 2000). Lisäksi kahden työllisen perheissä olennainen tekijä on puolison työaika-muoto ja -käytännöt, sekä puolisojen välinen työnjako (Moss 2009). Myös perheen lähipiirin tuki ja mahdollisuus käytännön apuun korostuu, kun vanhemmat tai heistä toinen työskentelee epätyypillisinä aikoina.

Viime aikoina on niin kansainvälisessä kuin suomalaisessakin työn ja perheen yhteensovittamista koskevassa tutkimuksessa tarkasteltu myös työ- ja perhe-elämän välistä positiivista vuorovaikutusta, rikastumista tai helpottumista (esim. Rantanen ym. 2011; Wayne 2006; Greenhaus & Powell 2006). Siitä, miten epätyypillinen työaika rikastuttaa tai helpottaa perhe-elämää, on olemassa joitakin tutkimuksia. Näissä on havaittu ensinnäkin se, että mikäli perheen äiti työskentelee ei-perinteisinä työaikoina, perheen isä osallistuu tyypillisemmin lasten ja kodinhoitoon (Han 2004; Täht 2011). Lisäksi tutkimuksissa on havaittu puolisoiden ratkaisevan lastenhoitojärjestelyjä osaksi ketjuttamalla työaikojaan, jolloin tarve ulkopuoliseen hoitoon vähenee (Presser 2003; Liu ym. 2011; Täht 2011). Edelleen epätyypilliseen työaikaan liittyvät usein päivätyötä paremmat tulot (Kaiponen, 2005; Täht 2011).

## **Tutkimuskysymykset, aineisto ja menetelmät**

Tutkimuksessa kysymme: (1) Millaisia epätyypillisiä työaikakäytäntöjä työntekijöillä on? ja (2) Millaisia uhkia tai mahdollisuuksia epätyypillisiin työaikoihin liittyy perheen tai perhe-elämän kannalta. Tutkimuksessa aineistona käytetään yhdeksää työssäkäyvän vanhemman haastattelua. Haastattelut kohdistettiin erityisesti epätyypillistä työaikaa työskenteleviin. Haastattelut kerättiin eri puolilla Suomea kevään 2011 aikana. Haastattelut kestivät kahdestakymmenestä noin neljäänkymmeneen viiteen minuuttiin ja ne olivat puoli-strukturoituja.

Haastatteluteemat koskivat perhettä, työoloja ja työn ominaispiirteitä sekä perheen arkea. Lisäksi haastateltavia pyydettiin valitsemaan paperille hajanaisesti asetetuista sanoista ne sanat, jotka parhaiten vastaavat heidän arkeaan. Näitä olivat muun muassa ”rakkaus”, ”kiire”, ”väsymys”, ”pyykki”, ”TV” ja ”harrastukset”. Haastateltavat saivat lisäksi ehdottaa uusia sanoja kuvaamaan arkeaan kokiessaan, että joitain sanoja puuttui listalta, sellaisiksi ehdotettiin muun muassa ”uskonto”, ”infektiokierre” ja ”sosiaalinen verkosto”.

Kaikkiaan yhdeksän vanhempaa osallistui haastatteluihin. Haastateltavat tulivat kahdeksasta eri perheestä. Yksi pariskunta halusi osallistua haastatteluun yhdessä. Pariskunta haastateltiin samaan aikaan. Haastateltavat olivat pääasiassa naisia (7), vain kaksi miestä osallistui. Iältään vastaajat olivat 26 ja 44 väliltä (keski-ikä 31).

Haastatteluja ei erityisesti kohdennettu ns. ydinperheisiin, mutta haastateltavat olivat kaikki parisuhteessa, usein ensimmäisessä avioliitossaan. Lapset olivat iältään yhdestä vuodesta ylöspäin, kaikilla oli alle 18-vuotiaita lapsia. Pääpaino haastatteluissa oli pikkulapsiperheissä. Perheissä oli yhdestä viiteen lasta. Kolme haastateltavaa asui selvästi maaseutumaaisessa ympäristössä, muut haastateltavat asuivat kaupungeissa tai kaupunkimaaisessa ympäristössä.

Haastateltavat olivat yhtä lukuun ottamatta työsuhteessa, yksi vastaajista oli parhaillaan vanhempainvapaalla pysyvistä työsuhteistaan. Haastatellut työskentelivät sekä julkisella että yksityisellä sektorilla, muun muassa sosiaali- ja terveyspalveluissa, maataloudessa, teollisuudessa, kaupan alalla ja teknologia-alalla. Haastateltavissa oli sekä työntekijäasemassa olevia että niin sanottuja tietotyöntekijöitä.

Haastattelut ovat pilottihaastatteluja, joita hyödynnetään myöhemmin toteutettavien laajempien haastattelujen toteuttamisessa. Jatkossa haastattelut kohdennetaan tarkennetusti erilaisiin perhemuotoihin ja haastateltaviin rekrytoinnissa huomioidaan muun muassa se, että myös isä ja yksinhuoltajia osallistuu haastatteluihin. Lisäksi haastatteluja on hyödynnetty tutkimushankkeen kolmessa maassa toteutettavan kyselylomakkeen muotoilemisessa.

## Menetelmä

Teemoittelimme aineistoa sisällönanalyysin avulla (esim. Tuomi & Sarajärvi 2002; Graneheim & Lundman 2004). Sisällönanalyysiä käytetään ilmisällön ja latentin, piilossa olevien merkitysten tunnistamiseen ja raportoimiseen (Graneheim & Lundman 2004, 106). Koska olemme kiinnostuneita siitä, millaisia kokemuksia haastateltavilla on epätyypillisistä työajoista, analyysimme keskittyy erityisesti ilmisällöihin. Analyysissä havaittiin myös latentteja, piilossa olevia merkityksiä. Latentit merkitykset tunnistettiin aineistossa olevien suhderakenteiden analysoinnilla. (Graneheim & Lundman 2004) Aineiston analyysissä keskityttiin tässä tutkimuksessa perhettä ja perheen arkeen liittyviin uikiin ja mahdollisuuksiin, jotka liittyvät työaikoihin. Teemoja tunnistettiin sekä aineisto- että teorialähtöisesti. Kuvaamme aineistosta tunnistettuja teemoja tarkemmin kappaleessa ”Epätyypilliset työajat ja vanhempien kokemat uhat ja mahdollisuudet”.

## Työaikaikäytännöt ja lapsiperheen arki

Aluksi kuvaamme haastateltavien työaikoja eri ulottuvuuksien kautta. Esittelemme työajan pituutta, ajoitusta, kiirettä, ennakoitavuutta ja säännöllisyyttä, sekä työaika-autonomiia. Epätyypillisellä työajalla tarkoitamme tässä muuhun kuin päiväaikaan tai maanantaista perjantaihin sijoittuvaa työtä.

*Työajan pituutta* ei, hieman yllättäen, juuri kuvattu. Vuorotyöhön sisältyy joskus ns. tuplatyövuoroja. Jopa 14,5 tunnin työvuoro ei kuitenkaan koettu ongelmallisena, kun pitkää työrupeamaa seurasi vapaajakso. Lyhyt, osa-aikatyöaika puolestaan esitettiin henkilökohtaisena arvovalintana, tapana toteuttaa hidasta, rauhallista ja perhekeskeistä elämäntapaa. Asiaa kuvattiin näin: *”[...] semmonen perusidea meillä meidän perheessä on ollu se, että ku minäki teen tätä osa-aikaista työtä, että me haluaisimme niinku nauttia näistä ihanista päivistä, elikkä emme halua täyttää niiku liiallisella työelämällä elämäämme”*. Työaika venyi toisaalla ja sen mahdollisti puolison lyhyt työaika.

*Vastaajien työaikamuoto* vaihteli säännöllisestä päivätyöstä epäsäännölliseen vuorotyöhön. Työtä tehtiin päivien lisäksi myös öisin ja viikonloppuisin. Kahdeksan yhdeksästä teki käytännössä muuta kuin säännöllistä päivätyötä, sillä myös niin sanottuun päivätyöhön liittyi näillä haastateltavilla iltaja viikonlopputöitä. Neljä vastaajista teki epäsäännöllisesti vaihtelevaa 2- tai 3-vuorotyötä.

Myös päivätyötä tehdään työtehtävien ja aikataulujen sitä vaatiessa myös iltaisin tai viikonloppuisin, erityisesti niin sanottu tietotyö mahdollistaa tämän (ks. Julkunen, Nätti & Anttila 2004). Tietotyötä ei ole sidottu aikaan tai paikkaan. Työaikamuoto voi menettää tällöin merkityksensä. Tutkimuksessa mukana ollut tietotyöläinen sanoi, että parasta omassa työajassa on se, ettei varsinaisesti ole työaika: työn ajoituksen ja paikan voi määritellä itse.

Työaikamuotoa haastateltavat eivät kyseenalaista, vaikka työaikamuodot koettaisiin jatkuvasti tai ajoittain epämiukaviksi. Tämä ilmentää ehkä sitä, että työaikamuoto on kiinteä osa ammattia ja työn sisäanrakennettu ominaisuus. Toisaalta laadullisesta otoksesta löytyi myös yksi, joka kertoi, että vaihtoi ammattia, koska halusi saada säännöllisen päivätyön.

Työn kiireisyys, *tempo*, on eurooppalaisessa vertailussa suomalaisen työn ominaispiirre, vaikka viime aikoina työkiire näyttää taittuneen myös Suomessa (ks. Parent-Thirion 2007; Mustosmäki ym. 2011). Jälleen haastatteluaineistomme analyysi yllätti, sillä työkiireestä ei siinä juurikaan puhuttu. Työkiirettä kuvattiin, kun kerrottiin työn ja ei-työn välisen rajan hälventymisestä. Jos työtehtäviä ei ehditty hoitamaan työajalla, ne seurasivat palkkatyön ulkopuoliseen aikaan ja tilaan, mikä synnytti kokemuksen kiireestä. Rajan rikkoutumista ei silti koettu erityisen häiritsevä, vaikka se tunnistettiin.

Perinteisesti työaika on ollut *ennakoitavaa* ja *säännöllistä*. Niin sanottuun jälkiteolliseen työaikaan liittyy työajan ennakoitavuuden ja säännöllisyyden haurastuminen. Tarkastelimme tässä työaikaa erityisesti työn ja perheen yhteensovittamisen näkökulmasta. Työajan säännöllisyys ja ennakoitavuus korostui haastatteluissa esimerkiksi työn pituutta ja kiireisyyttä enemmän, sillä pienten lasten hoito, kuten muukin hoiva, on sidottu aikaan. Hoivatyötä ei voi lykätä myöhemmäksi tai tehdä ennakoon (Davies 1989). Myös Australialaiset tutkijat Peter Winwood ja kollegat (2006) ovat raportoineet sairaanhoitajiin kohdistuneessa kyselytutkimuksessa uupumuksen ja epäsäännöllisen, ennakoimattoman vuorotyön yhteydestä.

Perheen kannalta on tärkeä tietää työajan pituudesta ja ajoituksesta riittävän aikaisin. Säännöllinen työaika auttaa arjen suunnittelussa, ja erityisesti epäsäännöllinen työaikamuoto voi vaikeuttaa hoivatehtävien toteuttamista perheessä. Eräs päiväkotikäisten lasten äiti kuvasi epäsäännöllistä työaikaansa seuraavasti:

*"Mul on nytteki tuleva viikko. Niin mul on huomenna ja ylihuomenna kaks aamuvuoroa ja sitten mulla alkaa kolme yövuoroa ja näin että. Menee ihan tosi vaihtelevasti. Saattaa olla aamu, ilta, muutama ilta peräkkäin ja muutama aamu peräkkäin. Tai sitten voi olla aamu, ilta, aamu, ilta ja. Et se on ihan tosi vaihtelevaa."*

Yhtäältä ennakoimattomuus on päivittäisen arjen kannalta ongelma, mutta toisaalta lapsiperheen arjen ennakoiminen yli kuuden viikon päähän on sekin hankalaa. Työvuorolistojen rotaatio jopa kuuden viikon syklillä yhtäältä tuo ennakoitavuutta, toisaalta vaatii suunnittelua.

Työaika-autonomia, esimerkiksi päivittäinen jousto työn aloittamisessa ja lopettamisessa mahdollistaa työn sovittamisen paremmin perheen tarpeisiin. Työaika-autonomia on yhteydessä toimialaan ja sosio-ekonomiseen asemaan (Julkunen, Nätti & Anttila 2004). Yleisempää se on tietotyötä tekeillä korkeakoulutetuilla verrattuna työntekijäasemassa työskenteleviin. Tyypillisesti työaika-autonomia on yleistä päivätyötä tekeillä ja vähemmän yleisempää esimerkiksi vuorotyössä. Silti, työaika-autonomia saattaa liittyä työaikavuoroon. Esimerkiksi päivällä työvuorossa voi joustaa hieman, vaikka sama ei päde yövuoroon. Näin asian kuvasi haastateltu:

*"...mut sit iltapäivällä, jos on vaikka joku oma meno, ni kyl meillä pystyy niitä sitten silleen, et jos pääsis vaikka kahdelta, ni voi lähtee sitten vaikka aikaisemmin. Jos siinä on tullut iltavuorolainen jo aikasemmin ni. et niissä pystyy, kunhan sitte ite seuraa ne tunnit, että ne. Että on niiku sellasta, että meillä pystyy kyllä sit siinä vähän. Mutta yövuorosta ei pysty.[...]."*

## **Epätyypilliset työajat ja vanhempien kokemat uhat ja mahdollisuudet**

Tutkimuksen tavoitteena oli tarkastella kokemuksia epätyypillisistä työajoista perheen näkökulmasta. Epätyypilliset työajat tässä tarkoittavat päivätyöstä poikkeavaa työaikaa. Mukana oli myös työntekijöitä, jotka tekivät poikkeuksellisen pitkiä tai lyhyitä työaikoja tai työskentelivät viikonloppuisin.

Aiemman tutkimuksen perustella odotimme löytävämme haasteltavien puheesta sekä uhkia että mahdollisuuksia perheen arjen näkökulmasta, mutta samaan aikaan odotimme tunnistavamme aineistolähtöisiä teemoja. Aineistosta tunnistettiin kaikkiaan 22 teemaa, jotka myöhemmin järjestettiin kahteen luokkaan (mahdollisuudet ja uhat).

Kahdeksan teemoista liittyi epätyypillisten työaikojen *mahdollisuuksiin* perheen arjen kannalta. Nämä olivat: aika itselle ja harrastuksille, arkivapaat, aika lasten kanssa, lasten

hoitopäivien lukumäärä, vuorotahtinen vanhemmuus, aikaa kotitöille, kotitaloustöiden jakautuminen ja tulot.

*Uhiksi* perheen arjen kannalta tunnistettiin yhteensä neljätoista teemaa. Nämä olivat väsymys, stressi, uupumus; huoli lapsista; ei aikaa harrastuksille; yövuorot; ei aikaa lasten kanssa; lastenhoito-ongelmat; lastenhoitojärjestelyjen epävarmuus; lasten hyvinvointi ja arjen rutiinit; lasten sopeutuminen vanhemman työrytmiin; lasten kokemukset; ei aikaa parisuhteelle; parisuhdeongelmat, -ristiriidat; vähemmän aikaa kotitöille; sekä ei aikaa perheenä yhdessä.

Mahdollisuuksia ja uhkia koskeneet teemat järjestettiin edelleen neljään pääluokkaan. Nämä ovat (1) yksilöön, (2) parisuhteeseen, (3) lapsiin ja (4) perheen kokonaisuuteen liittyvät uhat ja mahdollisuudet (taulukot 1–4). Luokitukset liittyvät toisiinsa ja siten niiden esittely erillisinä on osin keinoitekoista.

#### Yksilöön liittyvät mahdollisuudet ja uhat

Työn ja perheen yhteensovittaminen työaikojen näkökulmasta toteutetaan paitsi perheessä ja perheen aikatauluina, myös ja ennen kaikkea yksilön kokemuksena työstä, esimerkiksi työn ajoituksesta. Perhe-elämän, parisuhteen tai esimerkiksi vanhemmuuden kannalta ei ole yhdentekevää, onko työtä tekevä äiti tai isä väsynyt tai kokeeko hän onnistumisen kokemuksia työssä.

Taulukko 1 tiivistää aineistohavainnot yksilöön liittyvistä mahdollisuuksista ja uhista epätyypillisten työaikojen näkökulmasta. Mahdollisuuksiksi tunnistettiin aika itselle ja harrastuksille sekä arkivapaat. Esimerkiksi iltatyö merkitsi sitä, että päivällä on omaa aikaa, aikaa harrastuksille tai kotitöille. Eräs haastateltu äiti kuvasi näin:

*"No tuo oma aikakin silleen, että just vaikka on se hetkikin, et on se just se vaikka just ku meen iltavuoroon. Ni on se oma aikakin. Se on hirveen tärkeätä. Et saa niinku..on se hiljasuus ja se semmonen. Että niinku hetken pystyy vaikka..vaikka tekis kotitöitäkin, mut silti. Et saat tehdä ne rauhassa. Et siun ei tarvii koko ajan keskeyttää jotain ja hyppiä tonne ja sit tänne. Ku toinen huutaa vaik pyyhkimään vessasta ja yks huutaa, et nyt tippu se ja tää ja anna tuo."*

Epätyypilliseen työaikaan liittyy mahdollisuuksien ohella myös uhkia yksilölle. Ilta- ja yötyöhön liittyy väsymystä, stressiä ja uupumusta, joskin haitalliset vaikutukset riippuvat myös työn piirteistä (esim. Albertsen ym. 2008; Hughes & Parkes 2007). Vastaavia negatiivisia kokemuksia, väsymystä ja uupumusta, myös haastatellut toivat esille.

Päivätyöstä poikkeavaan työaika oli ongelmallinen lastenhoidon näkökulmasta. Lasten hoitojärjestelyt vaihtelivat ja kouluikäisten lasten ajoittainen yksinolo huolestutti vanhempia. Vastaavaa huolipuhetta voi tuki liittyä päivätyöhön (taulukko 1)

Taulukko 1. Yksilöön liittyvät epäsäännöllisten työaikojen mahdollisuudet ja uhat

Mahdollisuudet	Uhat
Enemmän aikaa itselle ja harrastuksille	Väsymys, stressi, uupumus
Vapaapäiviä arkena	Huoli lapsista
	Ei mahdollisuutta aikasidonnaisille harrastuksille
	Yövuorot hankalia

#### Lapsiin ja lastenhoitoon liittyvät mahdollisuudet ja uhat

Suomi on yksi harvoista maista, missä on julkista ympärivuorokautista hoitoa alle kouluikäisille lapsille. Kansainvälistä kirjallisuutta lastenhoitojärjestelyistä on laajasti, mutta vain harvassa tutkimuksessa raportoidaan päivähoidon aukioloajoista tai niiden merkityksestä vanhempien, erityisesti äitien, työssäkäynnille (ks. Plantenga & Remery 2009). Useissa maissa löytyy jossain määrin lastenhoitopalveluja iltaisin (mt., 32), mutta näistäkin on vain vähän vertailevaa tietoa tarjolla. Työaikoja ja lastenhoitojärjestelyjä koskeva tutkimus osoittaa, että niin sanotun epävirallisen hoivan merkitys korostuu, jos vanhemmat työskentelevät iltaisin, öisin ja viikonloppuisin (Han 2004; Moss 2009).

Haastateltuja pyydettiin kertomaan lastenhoitojärjestelyistä yksityiskohtaisesti. Epätyypillisiin työaikoihin liittyi lastenhoidon näkökulmasta useita uhkia ja mahdollisuuksia. Myös tutkimuskirjallisuus esittelee lapsiin ja lastenhoitoon liittyen useita positiivisia ja negatiivisia tekijöitä (Strazdins ym. 2003, 2004; Jekielek 2003; Täht 2011). Epätyypilliset työajat lisäsivät neuvottelun ja aikataulutuksen tarvetta. Aineistoesimerkki pienen lapsen hoitojärjestelyistä havainnollistaa tätä:

*”Silloin, kun meillä on yhteisiä aamuvuoroja miehen kanssa, silloin poika on mun isovanhempien luona (...). Ja sitten taas, jos ite meen iltavuoroon arkipäivänä on yleensä pystytty joku sukulainen, yleensä jomman kumman meidän sisko järjestämään meille kotiin. (...) Sitten yövuoroihin kun meen niin silloin se on vähän niinku arkiaamusinkin, että sitten joko meistä toinen vie pojan isomummon ja isopapan luo hoitoon, että mää ite nukun. Viikonloppusin isä tai sukulaiset hoitaa, tietysti jos isällä ei oo mitään erikoista menoo, niin sitten isä ilta- ja viikonloppu ja yöajat, niin silloin ku mä oon töissä niin silloin isä hoitaa.(...) Että joskus on pitänyt vähän miettiä, et mitenkä niitten meidän iltavuorojen aikaan, että kuka se on sitten se kuka hoitaa, mutta ei oo kyllä sillain ollu mitään ongelmaa. Hyvin on tähän asti sujunu.”*

Epäviralliset hoitojärjestelyt olivat epävarmoja. Kuka hoitaa lasta, jos hoitaja sairastuu? Lisäksi, jos hoito tukeutui useisiin henkilöihin, sen järjestäminen vaati jatkuvaa neuvottelua ja aikataulujen sovittelua.

Epätyypillisen työajan merkitys lasten kanssa vietettyyn aikaan oli kahtalainen. Yhtäältä esimerkiksi aamu- tai yötyö merkitsi mahdollisuutta viettää enemmän aikaa lasten kanssa. Toisaalta esimerkiksi iltatyöviikko merkitsi, että lapsia ei nähnyt ”koko viikkoon”.



Vanhempien työajat määrittelevät lasten aikatauluja ja hoitoaikoja. Jotkut äidit kuvasivat lasten herättämisen ikävyyttä. Silti vaikutuksia lapsien hyvinvoinnille tai lasten kokemuksiin pohdittiin vain vähän. Aiempien tutkimusten perusteella oletimme, että puhetta lasten hyvinvointiin liittyen olisi ollut enemmän. Tosin haastatteluissa haastateltavia pyydettiin kuvaamaan perheen arkea, emmekä kysyneet lasten hyvinvoinnista tai siihen liittyvistä tekijöistä yksityiskohtaisesti. Voi myös olla, ettei yksittäisen haastattelukerran aikana haluta pohtia omaa vanhemmuutta tai muita tekijöitä, joilla arvellaan olevan merkitystä lasten hyvinvoinnille. Seuraava aineistoesimerkki havainnollistaa lasten hyvinvointia koskevaa pohdintaa:

*"Et välillä oon aatellut, et onkohan lapsilla hirvee stressi, kun koko ajan mennään joka suuntaan. Sit kyllä yritän kysellä lapsilta iteltään, että mitä ne haluis tehdä vai ollaanko vaan kotona? Ja huomannuki, et lapset, jos on ollu aikanen aamu, mennyt niinku kuuteen, varttia yli kuuteen hoitoon. Ne kyl sit monesti haluukin, että ollaan vaan kotona. Et ei mennä mihinkään."*

Ehkä eniten huomiota tutkimuskirjallisuudessa on saanut epätyypillisten työaikojen liittyminen ns. vuorotahtiseen vanhemmuuteen tai vanhempien työaikojen ketjuttamiseen (englanniksi joko "split-shift" tai "mirrow-parenting"). Vuorotyö mahdollistaa vanhemmuuden jakamisen vuorotahtiseksi. Sekä äidin että isän tehdessä vuorotyötä oli vanhemmuuden ketjuttaminen mahdollista vain, jos vanhemmat voivat vaikuttaa omiin työvuoroihinsa. Vuorotyö ei välttämättä merkitse tarvetta vuoropäivähoidolle, kuten seuraava aineistoesimerkki havainnollistaa:

*"Eli lastenhoito on järjestetty silleen, että pienemmät lapset on päiväkotikäisiä, vuorohoidossa vanhempien työvuorojen mukaan. Ja pyritty sit silleen, ettei olis hirveen usein aamu- tai iltavuoroo päällekkäin, että yleensä [lapset] on [hoidossa] kahdeksasta viiteen. Mut välillä on sit iltaa, aikaista aamua, milloin menee vartin yli kuuteen jo."*

Taulukko 2. Lapsiin ja lastenhoitoon liittyvät mahdollisuudet ja uhat

Mahdollisuudet	Uhat
Enemmän aikaa lasten kanssa	Poissa lasten luota, ei aikaa lasten kanssa
Vähemmän hoitopäiviä lapsille	Ongelmia lastenhoidon järjestämisessä, lapset yksin kotona
Vuorotahtinen vanhemmuus	Lastenhoitojärjestelyt ovat epävarmoja
	Lasten hyvinvointi, rutiini
	Lasten pitää sopeutua vanhemman työrytmiin
	Lapset kokevat hankalana yhteiskunnan rytmistä eriävän työrytmin (esimerkiksi töissä juhlapyhinä)

### Parisuhteeseen liittyvät mahdollisuudet ja uhat

Häviäjäksi epätyypillisten työaikojen ja perheen arjen näkökulmasta näyttäisi jäävän parisuhde. Tutkimukset raportoivat laajasti parisuhdeongelmista ja jopa lisääntyneestä avioerouhasta. Toisaalta Susan Jekielekin (2003) väitöskirjatutkimus löytää tukea myös olettamukselle, jonka mukaan parisuhderistiriidat ovat syy – eivät seuraus – epätyypillisille työajoille.

Parisuhteeseen ja epätyypillisten työaikojen välinen yhteys oli selkeästi työaikojen negatiivinen puoli, erityisesti jos molemmat puoliset tekevät vuorotyötä. Yksinkertaistaen ongelma oli, että puoliset eivät tavanneet toisiaan. Ongelmaa kärjisti edelleen se, että perheen yhteinen aika oli vähäistä, eikä perheen yhteistä aikaa ei haluttu irrottaa parisuhdeajaksi. Koko perheen yhteinen aika haluttiin viettää yhdessä. Perhe meni parisuhteen edelle. Haastateltavat kuvasivat tilannetta esimerkiksi näin:

*”H: Mikä on huonointa? Niissä työajoissa.*

*V: No tietenki se että meillä niinku koko perheenä yhteistä aikaa on aika vähä ja niinku mun ja miehen yhteistä aikaa on vähän.”*

Kukaan ei kertonut työskentelevänsä mielellään eri aikoina puolison kanssa välttääkseen puolison tapaamista. Jatkossa on mielenkiintoista tarkastella tarkemmin perheen jäsenten aikataulujen yhteensovittamisen hankaluutta tai helppoutta, sekä problematiikkaa, joka liittyy parisuhdeajan vähyyteen.

Taulukko 3. Parisuhteeseen liittyvät mahdollisuudet ja uhat

Mahdollisuudet	Uhat
	Ei aikaa parisuhteelle
	Parisuhdeongelmat, -ristiriidat

### Perheeseen liittyvät mahdollisuudet ja uhat

Lopuksi tarkastelemme epätyypillisiä työaikoja perheen kannalta yleisesti. Tähän kategoriaan valikoitui teemoja, jotka eivät sopineet yllä oleviin, vaikka olivat usein niihin yhteydessä. Kuten aiemminkin, samaan tekijään liittyi usein sekä positiivisia että negatiivisia kokemuksia. Esimerkiksi yhtäältä koettiin, että epätyypillinen työaika mahdollisti enemmän aikaa kotitöille, kun toisaalta mainittiin myös, että se vähensi kotitöihin käytettävissä olevaa aikaa. Työvuorojen vaihtelu saattoi merkitä sitä, että työssä oltiin pitkiä jaksoja, jonka vuoksi kotitöitä ei ehditty tekemään. Vastaavasti saattoi olla niin, että päivän aikana saattoi olla aikaa kotitöille, kun lapset olivat koulussa tai päivähoidossa. Vuorotyö saattoi tasata sukupuolen mukaista jakoa kotitöissä, kun vanhemmat olivat usein eri aikaan töissä. Sama havainto on tehty kansainvälisissä tutkimuksissa (Täht 2011; Han 2004).

Teollinen työaika määrittelee työajan ja palkan välisen suhteen. Ei- päiväaikaan tehty työ kompensoidaan taloudellisesti. Vuorotyön tekeminen merkitsee suurempia tuloja iltä-, yö-, ja viikonloppukorvausten muodossa, ja saattaa kompensoida epämiellyttävien työaikojen negatiivisia kokemuksia (myös Täht 2011). Aikataulujen yhteensovittaminen merkitsee, että aikaa perheenä on niukalti, jopa niin, että *”koko perheen yhteinen kauppatatka on luksusta”* tai *”ois kiva jos ihan oikeesti ois yhteistä aikaa”*.

Taulukko 4. Perheeseen kokonaisuutena liittyvät mahdollisuudet ja uhat

Mahdollisuudet	Uhat
Enemmän aikaa kotitöille	Vähemmän aikaa kotitöille
Tasa-arvoisemmin jakautuvat kotityöt	Ei aikaa perheenä
Tulot	

## Lopuksi

Vaikka 24/7-talous ei ole muuttanut työaikakäytäntöjä tai perheiden arkea radikaalisti, epätyypilliset työajat koskettavat suurta osaa työllisistä. Artikkelissa tarkastelimme erityisesti lapsiperheiden vanhempien kokemuksia epätyypillisistä työajoista perheen näkökulmasta. Kuvasimme ensin työaikakäytäntöjä työajan ulottuvuuksien avulla. Työaikakäytännöt olivat moninaisia ja vaihtelevia. Tyypillisen työaikakäytännön löytäminen epätyypillisistä käytännöistä ei ole mahdollista. Työaikojen kaikilla ulottuvuuksilla oli perheen arjen kannalta suuri merkitys. Yhtäältä merkityksellistä oli kuinka kauan töitä tehtiin, toisaalta miten työaika ajoittui. Lisäksi merkityksellisiä olivat työajan ennakoitavuus ja säännöllisyys. Perheet järjestivät esimerkiksi lasten hoidon ja perheen muut aikataulut työaikojen mukaan. Lastenhoitojärjestelyjen kannalta korostui epätyypillisen työajan säännöllisyys ja epäsäännöllisyys, sekä käytettävissä olevien hoitojärjestelyjen aikataulut. Vuoropäiväkotia, jos sitä käytettiin, on auki 24 tuntia päivässä. Isovanhempiin tukeutuva hoiva vaatii jatkuvaa neuvottelua ja aika-auluttamista. Perheen työaikojen kokonaisuus määrittää ensisijaisesti muiden hoitojärjestelyjen tarpeen, sekä sen miten hankaliksi epätyypilliset työajat koettiin.

Kaiken kaikkiaan epätyypilliset työajat olivat sekä mahdollisuus että uhka yksilön, perheen ja perhe-elämän kannalta. Jatkossa on mielenkiintoista punnita mahdollisuuksia ja uhkia tarkemmin. Jos jokin perhe-elämän alue pitäisi nimetä häviäjäksi, olisi se tämän tarkastelun pohjalta epäilemättä parisuhde, hyvänä kakkosena tulisi perheen yhteinen aika.

On huomattava, että haastattelut kohdentuivat ns. ydinperheisiin, joten yksinhuoltajaperheet ovat tästä tarkastelusta ulkopuolella. Selvää on, että yksinhuoltajaperheet ja – vanhemmat kohtaavat kahden vanhemman perheisiin verrattuna erilaisia kysymyksiä. Näitä tarkastelemme erikseen myöhemmin tutkimushankkeessamme.

Kansainvälisesti tulevaisuuden haasteena on tarjota lastenhoitopalveluja siten, että ne aiempaa paremmin vastaavat työntekijöiden tarpeisiin. Jill Rubery (2011) on esittänyt yleisellä tasolla, että kaikkiaan Euroopassa on kasvava juopa sosiaalisten tarpeiden ja tarjotun tuen ja palvelujen välillä. Käytännössä siis samanaikainen pyrkimys lisätä kahden ansaitsijan perhemallia ja työelämän ja -aikojen joustavuutta on kestävä, kun palvelut eivät kohtaa perheiden tarpeita (myös Han, 2004).

Epätyypillisten työaikojen merkitystä perheiden arjen ja lastenhoidon näkökulmasta ei ole toistaiseksi tutkittu kattavasti. Kadri Täht (2011) huomauttaa, että epätyypillisten työaikojen merkitys työntekijöille ja perheille vaihtelee maiden välillä. Tutkimusten on jatkossa aiempaa paremmin pystyttävä huomioimaan maiden väliset erot esimerkiksi sosiaali-, perhe-, ja talouspolitiikassa. Tutkimushavainnot eivät yleensä ole sellaisenaan yleistettävissä maasta toiseen, johtuen eroista edellä mainituissa järjestelmissä (mt. 132–133).

## Kirjallisuus

- Adam, B. (1995) *Time watch. The social analysis of time*. Cambridge: Polity Press.
- Albertsen, K., Rafnsdóttir, G. Linda, Grimsmo, A., Tómasson, K. & Kauppinen, K. (2008) Workhours and worklife balance. *Scandinavian Journal of Work Environment and Health* 5, 14–21.
- Allen, T. D., Herst, D. E. L., Bruck, C. S. & Sutton, M. (2000) Consequences associated with work-to-family conflict: A review and agenda for future research. *Journal of Occupational Health Psychology* 5, 279–308.
- Boulin, J.-Y. & Mückenberger, U. (1999) *Times in the City and the Quality of Life. BEST 1/1999. European Studies on Time. European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions*, Dublin.
- Bronfenbrenner, U. (1979) *The Ecology of Human Development. Experiments by nature and design*. Cambridge, Massachusetts and London: Harvard University Press.
- Davies, K. (1989) *Women and Time. Weaving the strands of everyday life*. Department of Sociology, University of Lund, Sweden.
- Fagan, J. (2001) The Temporal Reorganization of Employment and the Household Rhythm of Work Schedules. The Implications for Gender and Class Relations. *American Behavioral Scientist* 44 (7), 1199–1212.
- Garhammer, M. (1995) Changes in Working Hours in Germany. The resulting impact on everyday life. *Time & Society* 4 (2), 167–203.
- Graneheim, U.H. & Lundman, B. (2004) Qualitative content analysis in nursing research: Concepts, procedures and measures to achieve trustworthiness. *Nurse Education Today*, 24, 105–112.
- Greenhouse, J. & Powell, G. (2006) When Work and Family are Allies: A Theory of Work-Family Enrichment. *Academy of Management Review*, 31, 72–92.
- Grosswald, B. (1999) "I Raised My Kids on the Bus": Transit Shift Workers' Coping Strategies for Parenting. Working Paper No. 10, August 1999. Center for Working Families. Berkeley: University of California.
- Han, W.-J. (2004) Non-standard work schedules and child care decisions: Evidence from the NICHD study of early child care. *Early Childhood Research Quarterly* 19, 231–256.
- Hughes, E. & Parkes, K. R. (2007) Work hours and well-being: The roles of work-time control and work-family interference. *Work Stress* 21, 264–278.
- Jekielek, S. (2003) *Non-standard Work Hours and the Relationship Quality of Dual-Earner Parents*. PhD Dissertation. The Ohio State University.
- Julkunen, R. & Nätti, J. (1999) *The modernization of working times, flexibility and work sharing in Finland*. Jyväskylä: SopHi.
- Julkunen, R., Nätti, J. & Anttila, T. (2004) *Aikanyrjähdys. Keskiluokka työn puristuksessa*. Tampere: Vastapaino.
- Kaiponen, S. (2005) *Ympäri vuorokautisen päiväkodin arki: tapaustutkimus päiväkirjojen kuvailemana. Varhaiskasvatustieteen pro gradu – tutkielma*. Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto.
- Kinnunen, U. & Mauno, S. (2008) Work-family conflict in individuals' lives: Prevalence, antecedents, and outcomes. Teoksessa K. Näswall, J. Hellgren & M. Sverke (toim.) *The individual in the changing working life*. New York: Cambridge University Press, 126–147.
- Lehto A.-M. & Sutela H. (2008) *Työolojen kolme vuosikymmentä. Työolotutkimusten tuloksia 1977–2008*. Helsinki: Tilastokeskus.
- Liu, H., Wang, Q., Keesler, V., & Schneider, B. (2011) Non-standard work schedules, work-family conflict and parental well-being: A comparison of married and cohabiting unions. *Social Science Research* 40 (2), 473–484.
- Moss, J. (2009) Juggling acts: How parents working non-standard hours arrange care for their pre-school children. *Social Policy Journal of New Zealand* 35, 68–78.
- Mustosmäki, A., Anttila, T., Oinas, T., & Nätti, J. (2011) Job Quality Trends in Europe. Implications for Work-Life Balance. Teoksessa S. Drobic & A. Guillén (toim.) *Work-Life Balance in Europe. The Role of Job Quality*. Basingstoke, UK: Palgrave Macmillan, 17–41.

- Parent-Thirion, A., Fernández Macías, E., Hurley, J. & Vermeylen, G. (2007) Fourth European Working Conditions Survey. European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions, Dublin.
- Plantenga, J. & Remery, C. (2009) The provision of childcare services. A comparative review of 30 European countries. European Commission. Directorate-General for Employment, Social Affairs and Equal Opportunities.
- Presser, H. B. (1995) Job, family and gender: Determinant of nonstandard work schedules among employed Americans in 1991. *Demography* 32 (4), 577–598.
- Presser, H. B. (2000) Nonstandard work schedules and marital instability. *Journal of Marriage and Family* 62, 93–110.
- Presser, H. B. (2003) *Working in a 24/7 economy: Challenges for American families*. New York: Russell Sage Foundation.
- Presser H. B., Gornick J. C. & Parashar S. (2007) Nonstandard work schedules in twelve European countries: A gender perspective. *Monthly Labor Review* 131 (2), 83–103.
- Rantanen J., Kinnunen U., Mauno S., & Tilleman, K. (2011) Introducing theoretical approaches to work–life balance and testing a new typology among professionals. Teoksessa S. Kaiser, M. J. Ringlstetter & D. R. Eikhof (toim.) *Creating balance? International perspectives on the work-life integration of professionals*. Heidelberg: Springer, 27–46.
- Rönkä, A., Kinnunen, U. & Sallinen, M. (2005). Vanhempien työ ja lasten hyvinvointi. Teoksessa P. Takala (toim.) *Onko meillä malttia sijoittaa lapsiin*. Kelan erillisjulkaisuja. Helsinki: Kelan tutkimusosasto, 170–186.
- Rubery, J. (2011) Reconstruction amid deconstruction: Or why we need more of the social in European social model. *Work, Employment and Society* 25 (4), 658–674.
- Salmi, M. (2004) Työn ja perheen yhteensovittamisen foorumit. Teoksessa M. Salmi & J. Lammi-Taskula (toim.) *Puhelin, mummo vai joustava työaika? Työn ja perheen yhdistämisen arkea*. Helsinki: Stakes, 129–137.
- Salmi, M. & Lammi-Taskula J. (2011) Job Quality, Work–Family Tensions and Well-being: the Finnish Case. Teoksessa S. Drobnic & A. M. Guillén (toim.) *Work-Life Balance in Europe. The Role of Job Quality*. Houndmills: Palgrave Macmillan, 120–148.
- Strazdins, L., Korda, R. J., Lim, L., Broom, D. H. & D'Souza, R. M. (2004) Around-the-clock: parent work schedules and children's well-being in a 24-h economy. *Social Science & Medicine* 59 (7), 1517–1527.
- Strazdins, L., Clements, M. S., Korda, R. J., Broom, D. H. & D'Souza, R. M. (2006). Unsociable work? Nonstandard work schedules, family relationships, and children's well-being. *Journal of Marriage and Family* 68 (2), 394–410.
- Tammelin, M. (2009) Working time and family time. Experiences of the work and family interface among dual-earning couples in Finland. Jyväskylä Studies in Education, Psychology and Social Research 355. Academic dissertation. Jyväskylä: University of Jyväskylä.
- Tuomi J. & Sarajärvi A. (2002) *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*. Helsinki: Tammi.
- Täht, K. (2011) Out of sync? The determinants and consequences of nonstandard schedules for family cohesion: The Netherlands within a comparative perspective. Faculty of Social Sciences. Amsterdam, The Netherlands: Free University Amsterdam.
- Wayne, J., Grzywacz, J., Carlson, D. & Kacmar, M. (2007) Work–family facilitation: A theoretical explanation and model of primary antecedents and consequences. *Human Resource Management Review* 17, 63–76
- Winwood, P., Winefield, A.H. & Lushington, K. (2006) Work-related fatigue and recovery: The contribution of age, domestic responsibilities and shiftwork. *Journal of Advanced Nursing*, 12 56(4):438–449.

---

---

# Hoidon katkoksia ja hoidon eheyttämisen välineitä

**Varpu Tissari**

Helsingin yliopisto

.....

## Abstrakti

Monien toimijoiden työpanosta vaativissa hoitoketjuissa voi esiintyä potilaan ja hoitotyön kannalta haitallisia häiriöitä, katkoksia ja pirstoutumista. Rajat, yhteisymmärryksen ja tiedonkulun katkokset sekä ongelmat potilaan eri hoitosuhteiden yhteensovittamisessa voivat saada potilaan kokemaan epävarmuutta ja jopa laiminlyöntejä. Hoidon eheyttämisen ongelmat voivat myös vaikuttaa hoidon laatuun ja työn tehokkuuteen. Tämän tutkimuksen tarkoituksena on tutkia ja analysoida, millaisia katkoksia ilmenee kirurgisten potilaiden hoitopoluilla ja millainen on välineiden merkitys hoidon eheyttämiseksi. Metodologisesti tutkimus tukeutuu etnografisiin ja kehittävästä työntutkimuksesta menetelmiin. Tutkimusaineisto kerättiin havainnoimalla, ääninauhottamalla, videoimalla ja valokuvaamalla kirurgisten potilaiden hoitopolkuja sekä haastatteleamalla työntekijöitä ja potilaita sekä johto- ja esimiestason edustajia. Tutkimuksen tuloksena ilmenee, että katkos tiedonkulussa tai yhteisymmärryksessä voi aiheutua esimerkiksi sähköisen välineen toimintahäiriön tai tarkkaavaisuuden herpaantumisen takia. Tutkimuksen mukaan osa välineistä tukee hallinnon tarpeita, osa eheyttää tiedonkulkua ja vuorovaikutusta työntekijöiden ja potilaan välillä, osa integroi tiedon välittymistä ja vuorovaikutusta sairaalan työntekijöiden kesken ja osa potilaan, sairaalan ja hoitoketjuun kuuluvien muiden organisaatioiden välillä. Mikään väline ei anna ajankohtaista tietoa potilaan koko hoitopolun etenemisestä sairaalassa.

Avainsanat: hoidon eheyttäminen, katkos, hoidon eheyttämisen väline

## Johdanto

Sosiaali- ja terveydenhuollon palvelujen pirstoutuminen on noussut viime vuosina vakavaksi huolenaiheeksi sujuvan ja laadukkaan hoidon tuottamisen kannalta (Engeström ym. 2009a; Kajamaa 2012). Simoila ja Harlamov (1993) ovat kiteyttäneet terveydenhuollon haasteita 1990-luvun alussa tarkastellessaan teorian ja käytännön välistä jännitettä terveydenhuollon kontekstissa:

”Terveydenhuollolle on ominaista pitkälle eriytyneiden ammattiryhmien työskentely samojen asiakkaiden kanssa. Parhaimmillaan tämä tarkoittaa laaja-alaisen asiantuntemuksen monipuolista käyttöä. Vaarana on kuitenkin, että erikoistumisen seurauksena näkemys asiakkaan kokonaistilanteesta hajoaa ja eri asiantuntijat tarkastelevat kokonaisuutta vain omista osanäkökulmistaan käsin. Tämä saattaa merkitä kapeutumista oire- ja ongelmakeskeiseen lähestymistapaan, joka ei mahdollista asiakkaan elämänhallinnan kehittymistä. Asiakas nähdään helposti erillisten toimenpiteiden passiivisena kohteena, ei yhteistyökumppanina, joka olisi itse vastuussa oman terveytensä ylläpidosta.” (Simoila & Harlamov 1993, 13.)

Nämä haasteet ovat olleet relevantteja perusterveydenhuollon kontekstissa 1990-luvulla, mutta esimerkiksi pitkäaikaissairaiden hoitoa on 2000-luvulla pyritty kehittämään asiakaslähtöisemmäksi ja potilaiden voimavaroja paremmin huomioon ottavaksi kehittämällä omahoidon tukipalveluja sekä ottamalla asiakkaat osaksi hoitotiimiä (ks. esim. Suurnäkki 2009, 2010; Suurnäkki, Leppäkoski, Pellikka 2010). Omahoitoa kehitettäessä huomiota on kiinnitetty pitkäaikaissairauden kokonaisprosessiin, hoitoketjun saumattomuuteen ja toimintatapojen yhtenäistämiseen (Suurnäkki 2010).

Hoidon pirstoutumisen haasteet ovat relevantteja myös sairaanhoidon kontekstissa, jos eri asiantuntijat tarkastelevat potilaan hoitoa vain omista osanäkökulmistaan käsin. Tällöin seurauksena voi olla hoidon pirstoutuminen, jolloin ei hahmoteta potilaan hoitopolun ja -ketjun kokonaisuutta ja jolloin vastuuta hoidon sujuvasta etenemisestä ei välttämättä ole määritelty kenelläkään. Etenkin monien toimijoiden työpanosta vaativissa hoitoketjuissa voi esiintyä potilaan ja hoidon kannalta haitallisia häiriöitä, katkoksia ja pirstoutumista (Engeström ym. 2009a). Erilaiset organisatoriset ja käytäntöihin perustuvat rajat voivat pirstoa toimintaa etenkin pitkäaikaissairaiden ja monia sairauksia sairastavien potilaiden hoidossa. Erilaiset rajat, yhteisymmärryksessä ja tiedonkulussa ilmenevät katkokset sekä ongelmat potilaan eri hoitosuhteiden yhteensovittamisessa voivat saada potilaan kokemaan epävarmuutta ja jopa laiminlyöntejä hoidossaan. (Kerosuo 2003, 2006.)

Häiriöt, katkokset ja hoidon pirstoutuminen voivat vaikuttaa myös hoidon laatuun ja työn tehokkuuteen, jos esimerkiksi yhteisymmärryksessä, relevantin tiedon saamisessa ja välittymisessä ilmenee esteitä hoidon osapuolien välillä. Seurauksena voi olla päällekkäisen työn tai jopa hoitovirheiden tekeminen ja potilasturvallisuuden vaarantuminen. Hoidon kannalta tarpeellisen tiedon välittyminen on tärkeää eri ammattiryhmiin kuuluvien työntekijöiden kesken mutta myös potilaan ja hänen hoitoonsa osallistuvien työntekijöiden välillä hoitopolun aikana sekä kaikkien potilaan hoitoketjuun osallistuvien organisaatioiden välillä. Omat reunaehdotensa potilasta koskevan tiedon välittämiseen, salassapitoon ja luottamussuhteeseen tuovat lait, kuten laki potilaan asemasta ja oikeuksista (785/1992), laki terveydenhuollon ammattihenkilöistä (559/1994), henkilötietolaki (523/1999), laki terveydenhuollon valtakunnallisista henkilörekistereistä (556/1989), laki viranomaisen toiminnan julkisuudesta (621/1999) sekä laki yksityisyyden suojasta työelämässä (759/2004) (ks. Finlex, <http://www.finlex.fi/fi/>).

Hoitopalveluja sekä sähköisiä potilastietojärjestelmiä ja muita hoidon eheyttämisvälineitä kehitettäessä tarvitaan tutkimusperustaista tietoa tiedonkulussa ja yhteisymmärryksessä ilmenevistä katkoksista ja muista häiriöistä sekä välineiden käytön toimivuudesta hoitotyön arjessa. Hoidon pirstoutumisen, katkoksen ja häiriöiden tutkiminen lisää ymmärrystä hoidon eheyttämisen ongelmista sekä sisältää oppimisen mahdollisuuksia, toiminnan kehittämisen ituja ja muutoksen aihioita innovatiivisille ratkaisuille.

Tämän tutkimuksen tarkoituksena on ymmärtää, millaisia tiedonkulun ja yhteisymmärryksen katkoksia ilmenee yliopistollisen sairaalan kirurgisten potilaiden hoidossa hoitopolkujen aikana sekä millainen on välineiden käytön merkitys hoidon eheytykselle. Tässä artikkelissa tarkastelen viimeksi mainittua kysymystä, analysoimalla, millä laajuudella välineet integroivat tiedonkulkua ja vuorovaikutusta hoidon eri osapuolten välillä sekä esitän esimerkkejä tiedonkulun katkoksista.

Edellä olen esittänyt näkökulmia tutkimustiedon tarpeesta ja tutkimuksen yhteiskunnallisista kytköksistä. Aluksi tarkastelen tutkimuksen teoreettisia ja käsitteellisiä lähtökohtia. Seuraavaksi esittelen tutkimuksen kontekstina olevan sairaalaorganisaation ja sen pyrkimyksiä kehittää toimintaansa luomalla uusia innovaatioita ja käyttöönottamalla ns. hoidon eheyttämisen välineitä. Sen jälkeen esitän tutkimuksen tarkoituksen ja tutkimuskysymykset, kuvaan tutkimuksen metodologiaa, menetelmiä ja aineistoa ja esitän

tutkimuksen alustavia tuloksia. Lopuksi päätän artikkelin esittämällä johtopäätöksiä ja pohdintaa.

### Tutkimuksen teoreettisia ja käsitteellisiä lähtökohtia

Hoitopalvelujen eheyttämistä on tutkittu toiminnanteoreettisessa tutkimuksessa esimerkiksi kotihoidon kontekstissa tarkastelemalla kolmea toisiinsa kiinteässä yhteydessä olevaa ulottuvuutta, joiden tavoitteita voidaan kuvata seuraavasti. Ensinnäkin palvelun tarjoajan ja asiakkaan *vuorovaikutusta eheyttävässä* pyritään luomaan asiakastyöhön neuvotteleva ja yhteiseen päätöksentekoon pyrkivä työtapo. Toiseksi *asiakkaan toimintaa aktivoivassa eheyttämisessä* pyritään kotona suoritettavien rutiinitehtävien osaksi sisällyttämään asiakkaan voimavaroja aktivoivia ja elämisen kokonaislaadua edistäviä aineksia, kuten liikumisharjoituksia. Kolmanneksi *palveluverkoston eheyttämisessä* pyritään luomaan ajan-tasainen ja ennakoiva koordinaatio palvelujen tuottajien välille, jotta asiakas ja kaikki palvelujen tuottajat tuntevat toisalta asiakkaan palvelujen kokonaisuuden ja toisalta tietyn palvelun kytkeytymisen muihin palveluihin. (Engeström ym. 2009b, 271–272.) Esitetyt tavoitteet tuovat asiakkaan vaikutusmahdollisuuksien ja aktivoinnin kehittämisen sekä hänen voimavarojensa huomioon ottamisen kotihoidon kehittämisen keskiöön. Tavoitteiden toteuttaminen edellyttää neuvottelevaa työtapaa, hoidon kohteen ymmärtämistä yksittäistä hoitotoimenpidettä laajemmin sekä palveluiden integroitumisen ja palveluverkoston kokonaisuuden ymmärtämistä.

Hoidon eheyttämiseksi asetettujen tavoitteiden saavuttamiseksi voidaan tarvita palveluorganisaation ja muiden palveluverkostoon kuuluvien tahojen sekä asiakkaan tahdon ja motivaation lisäksi myös konkreettisia välineitä, jotka tukevat hoidon eri osapuolien pyrkimyksiä hoidon eheyttämiseksi. Välineiden tutkimisen kannalta tämän tutkimuksen keskeinen käsite on *kulttuurinen artefakti*, jolla tarkoitetaan kulttuurissa uusille jäsenille siirtyvää ihmisten tekemää ja käyttöönottamaa esinettä, joka mahdollistaa ja välittää ihmisten toimintaa (Vygotsky 1978). Vygotskyn (1978) *välittyneisyyden* ajatuksen mukaan tekijän ja kohteen suhde on sosiaalisesti, kulttuurisesti ja historiallisesti välittyntä. Kulttuuristen artefaktien käyttöönoton ja käytön näkökulmasta voidaan tutkia oppimista ja kehitystä sekä työn muuttumista ja uudelleen välittymistä, kun uusien välineiden käyttö välittää toimintaa uudella tavalla (ks. Miettinen & Virkkunen 2006; Toiviainen, Tissari & Aalto-Setälä 2011; Tissari & Toiviainen 2012a).

*Hoidon eheyttämisen välineillä* tarkoitetaan tässä tutkimuksessa laajasti ymmärrettynä toimintakonsepteja, malleja ja käytäntöjä sekä konkreettisia välineitä, jotka integroivat ja eheyttävät eri toimijoiden vuorovaikutusta ja tiedonkulkua. Välineiden käyttöön voi myös liittyä ongelmia ja aina välineitä ja niiden kaikkia käyttömahdollisuuksia ei edes käytetä. Välineille voidaan myös keksiä uusia käyttötapoja ja eri välineitä voidaan käyttää rinnakkain; käytössä voi olla sekä sähköinen väline että paperidokumentti. Esimerkkinä *sähköisestä välineestä* mainitsen tässä potilastietojärjestelmän, joka parhaimmillaan eheyttää hoitoa tarjoamalla hoidon eri ammattilaisten saataville tärkeää tietoa mm. potilaan hoitohistoriasta, lääkityksestä ja allergioista. Potilastietojärjestelmät voivat kuitenkin aiheuttaa myös riskejä ja vaaratilanteita, jotka liittyvät hoidon poikkeamailmoituksia tarkastelleen tutkimuksen mukaan useimmiten toimintakatkoksiin, järjestelmien yhteensopimattomuuteen, lääkesovelluksen virhelähteisiin ja määräysten kirjautumiseen väärän potilaan kohdalle (Arvola ym. 2012, 955). Tutkijoiden mukaan ”(r)iskien nykyiset hallintakeinot perustuvat lähes yksinomaan työntekijän tarkkaavaisuuteen ja tietojen käsin kirjaamiseen” (mt., 955).

Hoidon eheyttämisen ongelmia on toiminnanteoreettisissa tutkimuksissa tarkasteltu hoidon pirstoutumisen, häiriön ja katkoksen käsitteiden avulla. *Hoidon pirstoutumisella* tarkoitetaan erilaisia epäjatkuvuuksia hoidon kulussa tai hoitopalvelujen tuottamisessa (ks. esim. Clarfield, Bergman & Kane 2011). Mahdollinen pirstoutuminen voi tapahtua hoitoketjun tai -



polun aikana, jos potilaan hoidossa tai hoitopalvelujen tuottamisessa tapahtuu epäjatkuvuus. Tällainen voi olla esimerkiksi se, että sairaalaan leikkaukseen kutsuttu potilas ei pääsekään leikkaukseen hoitopalvelujen tuottamiseen liittyvien ongelmien takia. *Häiriöillä* sen sijaan tarkoitetaan näkyviä poikkeuksia hoidon käsikirjoituksesta, jolla tarkoitetaan vaihteista kuvausta tai ohjetta tapahtumien etenemisestä alkupisteestä päätepisteeseen (Engeström 1998, 65–66).

Tämän tutkimuksen kannalta keskeinen käsite on *katkos*, jolla tarkoitetaan tiedonkulussa ja yhteisymmärryksessä ilmenevää estettä, kuilua ja aukkoa (Engeström 1998, 66). Tutkimuksessa paikannetaan hoitopolun aikana tiedonkulussa ja yhteisymmärryksessä ilmeneviä katkoksia, jotka estävät yliopistollisen sairaalan kirurgisten potilaiden hoidon sujuvaa etenemistä. Niiden lisäksi tutkitaan välineiden merkitystä hoidon eheytymiselle.

## **Tutkimuksen konteksti ja tutkittavan organisaation kehittämistoiminta**

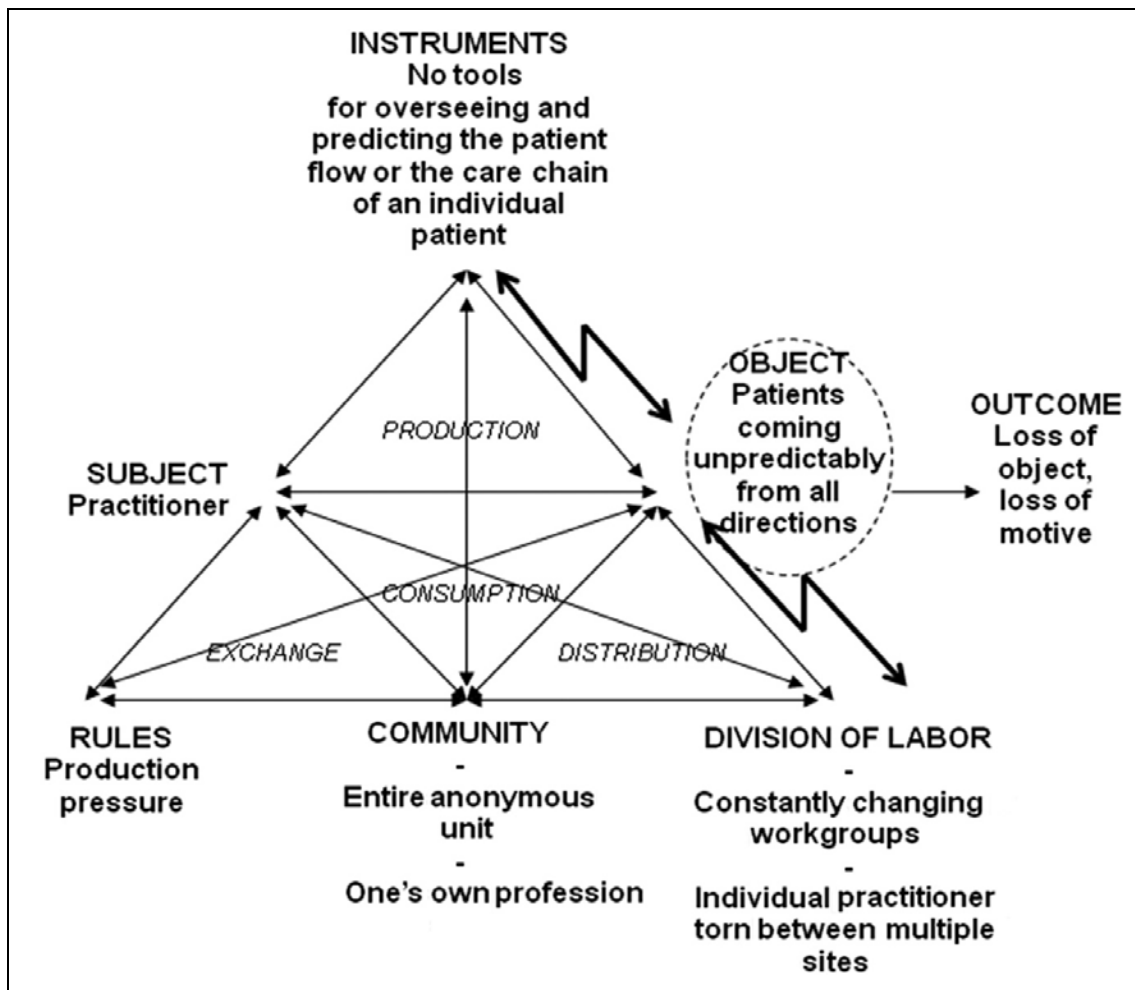
### **Tutkimuksen konteksti**

Tutkimus on yksi Helsingin yliopistossa Hoidon eheyttämisinnovaatioiden toteutumisedellytykset, organisaation tahto ja asiakkaan ääni (HETE) -hankkeessa (1.5.2010–31.12.2012) toteutetuista tutkimuksista. Tekesin Innovaatiot sosiaali- ja terveystieteissä -ohjelmaan kuuluneessa ja professori Yrjö Engeströmin johtamassa HETE-hankkeessa tutkittiin terveydenhuollon palvelujen eheyttämiseen pyrkivän kolmen laajamittaisen hoidon eheyttämisinnovaation jalkautumista, toteutumisedellytyksiä ja jatkojalostamista (Engeström ym. 2009a; Kajamaa, 2012).

Tämän tutkimuksen kohteena olevassa Oulun yliopistollisessa sairaalassa on toteutettu toiminnan pitkäjänteistä kehittämistä vuosina 2006–2012 ja kehitetty useita hoidon eheyttämisinnovaatioita ja -välineitä (Kajamaa & Laurila 2012). Sairaalassa tehtyä kehittämistyötä on tuettu ja tutkittu aiemmin Projekteilla kehittämisestä kestäväan kehittämiseen -hankkeen (2006–2007) aikana sairaalan keskusleikkausosastolla toteutetun ns. muutoslaboratoriomenetelmän avulla (menetelmästä, ks. Virkkunen ym. 1999; Virkkunen ym. 1997). Muutoslaboratorion toteutuksesta ja kehittämistyön seurauksista on raportoitu useissa julkaisuissa ja osaston toiminnan muutosta on seurattu myös hankkeen jälkeen (mm. Engeström 2011; Kajamaa 2010, 2011a, 2011b; Kajamaa & Laurila 2012; Kerosuo, Kajamaa & Engeström 2010), joten esittelen seuraavaksi vain lyhyesti sairaalan kehittämisen vaiheita.

Keskusleikkausosaston kriisi sekä toiminnan kehittämisen seurauksia ja jatkokehittämistarpeita

Sairaalassa toteutettiin vuonna 2006 kehittämisinterventio, koska keskusleikkausosaston toiminta oli ajautunut kriisiin, mikä ilmeni mm. työntekijöiden sairauspoissaoloina, irtisanoutumisena ja salisulkuina (Laurila 2010, 2011; Kajamaa & Laurila 2012). Engeström (2011, 623) on kuvannut muutoslaboratorioistunnoista kerätyn aineiston analyysiin perustuen keskusleikkausosaston toimintajärjestelmän ristiriitoja kuvion 1 avulla.



Kuvio 1. Keskusleikkausosaston toimintajärjestelmän ristiriidat (Engeström 2011, 623)

Kuviossa 1 esitetyt toimintajärjestelmän ristiriidat ilmenivät muun muassa ennakoimattomana potilasvirtana. Yhteisöllä ja sen toimijoilla ei ollut välineitä valvoa ja ennakoida potilasvirtaa eikä yksittäisen potilaan hoitopolun ja -ketjun kokonaisuutta. Ongelmia työnjaossa aiheuttivat työryhmien kokoonpanon jatkuva muuttuminen ja eri työpisteissä ilmenevä samanaikainen kysyntä saman työntekijän työpanoksesta. Ristiriitojen seurauksena aiheutui kontrollin menettämisen kokemuksia, henkilöstön vajausta ja leikkaussalien sulkemisia. Toimintaa ohjaavina sääntöinä korostuivat toiminnan tehostamisen paineet. (Engeström 2011.) Paineita aiheuttivat myös potilaan asemaa ja niin sanottua hoitotakuuta koskevat 1.3.2005 voimaan astuneet lait (ks. HE 77/2004 vp).

Muutoslaboratoriotyöskentelyn aikana keskusleikkausosaston työntekijöistä ja yksikön johdon edustajista koostunut 20 hengen kehittämistyöryhmä ideoi osaston toiminnan muuttamiseksi erilaisia ratkaisuja. Kehittämistyön ja mallintamisen lopputuloksena syntyi hierarkkisen ylhäältä alaspäin johdetun mallin tilalle uusi organisaatio- ja johtamismalli, jossa 300 työntekijän yksikkö jaettiin neljään toiminta-alueeseen, jotka koostuivat kirurgian kolmesta erikoisalasta sekä heräämöstä. Uusi malli mahdollisti työntekijöiden erikoistumisen ja työn hallinnan kokemusten lisääntymisen, joiden kautta myös henkilökunnan sairauspoissaolot vähenivät. (Kajamaa & Laurila 2012, 109–117.) Kehittämistyön seurauksena leikkausosaston kriisiytynyt toiminta saatiin hallintaan. Leikkaustoiminnan valtakunnallisten vertailutilastojen mukaan salien käyttöaste oli vertaisarviointiin osallistuneiden leikkausyksiköiden korkein ja salien tyhjäkäynti oli alhaisin vuosina 2008 ja 2010. Toiminnan laadullista tehostumista kuvaa se, että henkilökunta ottaa aiempaa enemmän vastuuta ja

hahmottaa entistä paremmin osaston toiminnan kokonaisuuden. (Kajamaa & Laurila 2012, 117–120; Laurila 2011.)

Sairaalan keskusleikkausosasto on jatkanut toimintansa kehittämistä ja kiinnittänyt huomiota keskusleikkausosaston rajapinnoilla tapahtuviin katkoksiin ja muihin häiriöihin. Hoidon eheyttämisen turvaamisen kannalta ajankohtaiseksi haasteeksi on tullut yhteistyön ja keskustelun lisääminen yksikön yhteistyötahojen, kuten vuodeosastojen, kanssa. (Kajamaa & Laurila 2012, 120.) Keskusleikkausosasto tuli HETE-hankkeen (2010–2012) tutkimuskohteeksi ylläpitääkseen ja jatkojalostaakseen maaliskuussa 2007 käyttöön otettua organisaatio- ja johtamismallia (Kajamaa 2012, 2).

### Hoidon eheyttämisen välineitä

Viime vuosien aikana sairaalassa on kehitetty ja otettu käyttöön useita hoidon eheyttämiseen pyrkiviä toimintakäytänteitä sekä paperisia ja sähköisiä välineitä. Sairaalassa on käytössä useita hoidon eheyttämistä tukevia sähköisiä järjestelmiä, joista osa on sairaalassa kehitettyjä ja osa sairaanhoitopiiriin kaupallisilta toimittajilta ostettuja. Sairaalassa on myös suunniteltu ja testattu uusien sähköisten järjestelmien ja välineiden käyttöönottoa ja eri ammattiryhmien edustajat ovat osallistuneet mm. sähköisen anestesiakertomuksen kehittämistyöhön. Lisäksi on kehitetty kotiuttamiseen liittyviä käytäntöjä ja välineitä. Muita kehittämishaasteita ovat olleet mm. pre-poliklinikkatoiminnan jatkokehittäminen ja leikkaukseen suoraan kotoa tulevien, pääasiassa lyhytkirurgian potilaiden hoidon eheyttäminen sekä uuden avohoitotalon avaaminen ja hoitotyön potilasryhmäkohtaisen tiimimallin kehittäminen. Tiimimallissa potilaasta huolehtii sama tiimi koko hänen hoitoprosessinsa ajan hoitaen ajanvarauksen, poliklinikkakäynnin, operatiivisen toiminnan ja jälkihoidon.

### Tutkimuksen tarkoitus ja tutkimuskysymykset

Tutkimuksen tarkoituksena on lisätä ymmärrystä kirurgisten potilaiden hoitopolkujen aikana ilmenevistä tiedonkulun ja yhteisymmärryksen katkoksista sekä välineiden käytön merkityksestä hoidon eheyttymiselle. Tutkimuskysymyksiä ovat seuraavat:

1. Millaisia tiedonkulun ja yhteisymmärryksen katkoksia (esteitä, kuiluja tai aukkoja) ilmenee sairaalan kirurgisten potilaiden hoitopolkujen aikana?
2. Millainen on välineiden käytön merkitys hoidon eheyttymiselle?
  - 2.1. Millä laajuudella välineet integroivat tiedonkulkua ja vuorovaikutusta hoidon eri osapuolten välillä?

### Metodologia

Tutkimus- ja aineistonkeruumenetelmät, tutkimuksen osallistujat sekä aineisto

Metodologisesti tutkimus tukeutuu työn kehittämisen dynamiikkaa tarkastelemaan ja uusien kehitysmahdollisuuksien paljastamiseen tähtäävään kehittävään työntutkimukseen (Engeström 1985, 1998). Sen tavoitteena on kehittää työntekijöiden kykyä ymmärtää työprosessinsa kokonaisuutena ja vaikuttaa aloitteellisesti työn muotoutumiseen. Tavoitteena on uusien tietoisesti hallittujen välineiden muodostaminen kehittyneemmän käytännön saavuttamiseksi. Toiminnan laadun kehittämisen kannalta tärkeää on se, ”miten tekijät tiedostavat toiminnan kohteen, joka määrää toiminnan todellisen motiivin”. (Engeström 1985, 157–158.)

Aineiston keruussa on tukeuduttu etnografisiin menetelmiin havainnoiden ja dokumentoiden toimintaa ja välineiden käyttöä Oulun yliopistollisen sairaalan arjessa sekä haastattelemalla tutkimuksen osallistujia (mm. Atkinson & Hammersley 1994). Tutkimukseen osallistuivat sairaalan johto- ja esimiestason edustajat, keskusleikkausosaston ja vuodeosastojen työntekijät sekä sairaalaan kirurgiseen leikkaukseen tulleet potilaat. Keräsimme sairaalassa tutkimusaineistoa havainnoimalla, videoimalla ja ääninauhoittamalla kirurgisten potilaiden hoitopolkuja vuodeosastolta leikkaussaliin ja heräämön tai anestesiavalvonnan kautta takaisin vuodeosastolle sekä haastattelemalla potilaita, työntekijöitä ja johto- ja esimiestason edustajia.

Tutkimuksen kohteeksi olen rajannut Oulun yliopistollisessa sairaalassa seuratuista hoitopoluista (N=16) viisi hoitopolkua (HP12–16), joiden aineistonkeruusta<sup>15</sup> vastasin välinetutkimuksen ja siihen liittyvien haastatteluiden sekä hoitopolkujen videoinnin osalta. Keräsin aineistoa sairaalassa 10.2.–12.4.2011 ja olin vastuussa hoitopolkujen HP12-16 dokumentoinnista videokameran, sanelimien ja kameran avulla. HP16 oli kaksipäiväinen ja toteutin hoitopolun aineistonkeruun yksin. Tutkimuksen primaariaineistona ovat potilaiden (N=5) hoitopolkujen aikana taltioitunut video- ja äänitiedostot sekä valokuvat ja artefaktit sekä sairaalassa videoimalla ja/tai ääninauhoittamalla dokumentoidut erityisesti välineitä koskevat haastatteluaineistot (ks. taulukko 1).

Taulukko 1. Tutkimusaineistot viideltä hoitopolulta (HP12-16) (10.2.–12.4.2011)

Hoitopolun numero	Audiotiedostot yhteensä	Videotiedostot yhteensä	Valokuvat yhteensä
HP 12	25	0	154
HP 13	38	201	601
HP 14	25	9	57
HP 15	33	24	54
HP 16	59	63	138
<b>Aineiston tallentaja</b>			
Projektitutkija	105	297	808
Tutkimusavustaja	75	0	196
<b>Yhteensä</b>	<b>180 audiota</b>	<b>297 videota</b>	<b>1004 valokuvaa</b>

Tutkimusta varten tekemäni välineitä koskevat haastattelut sisältyvät taulukossa 1 esitettyyn aineistoon. Haastatteluiden tueksi laadin tutkimusryhmän tukemana haastattelurungon, jota sovelsin tilanteen mukaan. Haastattelin esimies- ja johtotason edustajia sekä kirurgeja ja muita hoitoketjuun osallistuneita työntekijöitä keskusleikkausosastolla, heräämössä/ anestesiavalvonnassa ja vuodeosastoilla. Toteutin osan haastatteluista hoitopolkujen aikana tilannekohtaisesti ja osan välittömästi hoitotilanteen jälkeen sekä osan erikseen sovittuna ajankohtana. Haastattelut olivat eripituisia ollen lyhyimmillään alle minuutin ja pisimmillään yli tunnin.

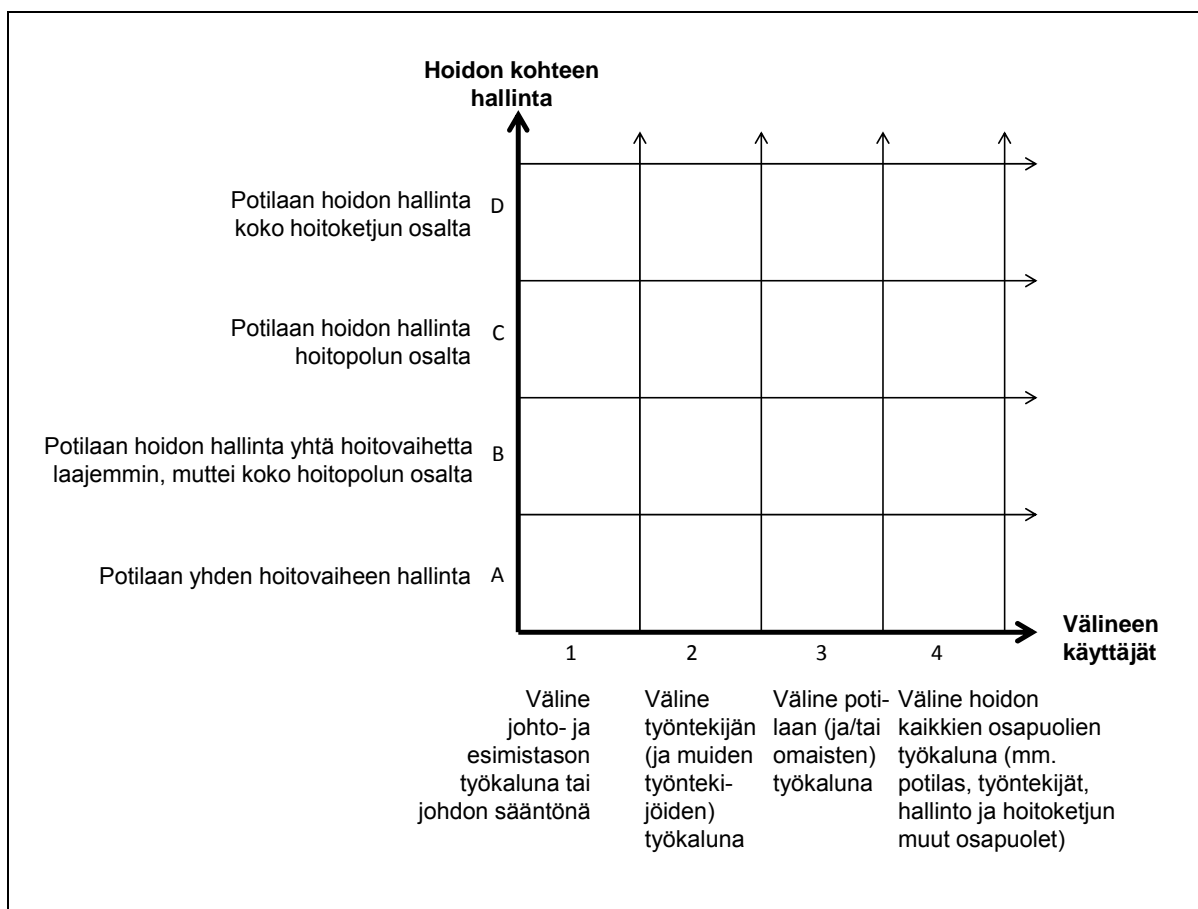
<sup>15</sup> Aineistonkeruuseen osallistui hoitopolkujen HP12–15 osalta tutkimusavustaja, joka dokumentoi hoitopolkuja sanelimien avulla, haastatteli työntekijöitä ja potilaita sekä oli vastuussa kenttämuistiinpanojen tekemisestä.

Hankkeessa syyskuussa 2010 dokumentoidut taustahaastattelut (noin 4h 12 min) sekä aiemmat tutkimusartikkelit ovat tukeneet esiymmärryksen syntymistä sairaalan kehittämistoimenpiteistä ja jatkokehittämistarpeista.

### Aineiston analysointi

Aluksi kävin systemaattisesti läpi keväällä 2011 dokumentoidut video- ja audiotiedostot etsien aineistosta tiedonkulussa ja yhteisymmärryksessä ilmeneviä katkoksia sekä paikantaen haastatteluista näitä katkoksia koskevia reflektointeja. Tiedonkulun ja yhteisymmärryksen este, kuilu tai aukko voi tulla esiin esimerkiksi tilanteessa, jossa katkos vaikuttaa hoidon kulkuun. Katkos tulee näkyväksi, jos vuorovaikutukseen osallistuvat toimijat ottavat asian esiin joko tilanteen aikana tai sen jälkeen. Voi olla kyse esimerkiksi siitä, että tarvittavaa tietoa ei saada tai saatua tietoa ei ymmärretä. Oleellista tämän tutkimuksen kannalta ei ole katkoksen määrä, vaan tavoitteena on ymmärtää, millaisia katkoksia hoitopoluilla ilmenee. On syytä huomata, että kaikki tiedonkulussa ja yhteisymmärryksessä ilmenevät katkokset eivät välttämättä tule esiin hoitopolkuja dokumentoitaessa ja aineistoa analysoitaessa. Katkokset voivat jäädä havaitsematta sekä toimijoilta itseltään että tutkijalta ja ne voivat tulla ilmi myöhemmin tai tilanteissa, joita ei ole dokumentoitu. Ne voivat jäädä myös kokonaan havaitsematta. Tutkimuksessa paikannan erityisesti niitä tilanteita, joissa yhteisymmärrykseen tai tiedonkulkuun liittyvä katkos tulee ilmi vuorovaikutuksessa, haastattelun aikana tai aineistoa analysoitaessa.

Katkoksien lisäksi tutkin välineiden käytön merkitystä hoidon eheytymiselle. Hoitopolkuja videoidessani dokumentoin samalla välineiden käyttöä ja esitin toimijoille mm. välineiden käyttöä ja käyttötarkoitusta koskevia kysymyksiä. Haastattelu- ja videoaineistosta paikansin aluksi, mitä välineitä ja missä vaiheissa hoitopolkua ylipäätään käytetään. Tässä artikkelissa esitän alustavan luokittelun sille, millä laajuudella välineet integroivat tiedonkulkua ja vuorovaikutusta hoidon eri osapuolten välillä. Aineiston pohjalta analysoin myöhemmin, miten välineet välittävät ja integroivat hoidon kohteen hallintaa sekä miten välineet tukevat ja integroivat tiedonkulkua ja vuorovaikutusta hoidon eri osapuolten välillä. Käytän jatkoanalyysin tukena kuvion 1 analyysikehikkoa, jota olen muokannut aiemmin kehitetyistä versioista (ks. Tissari & Toiviainen 2012; vrt. Toiviainen, Tissari & Aalto-Setälä 2011).



Kuvio 2. Välineiden käytön merkitystä hoidon eheytymiselle tarkasteleva analyysikehikko (Tissari & Toiviainen 2012, 14; vrt. Toiviainen, Tissari & Aalto-Setälä 2011, 26). Pystyakseli kuvaa hoidon kohteen hallintaa ja vaaka-akseli välineen eri käyttäjiä.

Kuviossa 2 esitetyn analyysikehikon vaaka-akseli kuvaa välineen eri käyttäjiä, joiden välistä tiedonkulkua ja vuorovaikutusta väline voi välittää ja integroida. Sitä analysoidessa voidaan kysyä: Kenen väline? Kuka käyttää välinettä? Mikä on välineen merkitys hoidon eri osapuolten välisen tiedonkulun ja vuorovaikutuksen välittymisessä ja integroitumisessa? Analyysikehikon pystyakseli kuvaa hoidon kohteen hallintaa. Sitä analysoidessa voidaan kysyä, minkälaista hoidon kohdetta tai ymmärrystä hoidon kohteen hallinnasta väline rakentaa? Mitä varten väline on käytössä?

### Alustavia tuloksia tiedonkulun ja yhteisymmärryksen katkoksista

Esitän tässä luvussa pari esimerkkiä tiedonkulussa ilmenneistä katkoksista. Seuraava aineisto-ote on peräisin erään leikkauksen jälkeisestä haastattelutilanteesta, jonka alussa leikkauksen suorittanut kirurgi (K) kertoi kollegalleen ja tutkijalle (T2), miten leikkaus oli sujunut.

K: Tilasin implantit, oikeat, käytäväpassari anto implantit passarille. Passari otti ne, tarkisti, anto mulle, minä tarkastin ne, kasattii implantit ---paikalleen --- ohoh, vasen polvi oli oikean --- komponentti.

T2: Just!

K: --- ja tuota ei muuta ku ulos vaan, ja kaappasin sementit pois, ja uuet komponentit. Ett se oli varttitunti lisääikaa. Mutt että --- vuotta [vuosien lukumäärä poistettu anonymiteetin säilyttämiseksi] oon tehny tätä hommaa, ja ensimmäinen kerta kun näin kävi. Okei!

[...]

K: Ensinnäki yllättävää oli se, että niinku tässä hyvin näkee sen, että vaikka niinku moneen kertaan... tässä on niin monia vaiheita ja monia nyansseja, ja instrumentaatiossa on monia osia, ja komponenteissaki on niinku monia tämmösiä niinkun tuota pieniä nippeleitä, ni vaikka ne moneen kertaan tarkistettiin, ni siitä huolimatta tuli väärä ---komponentti ensin. Minkä sitte sisäänvietäessä huomasi, että tämä ei oo oikee, ja vaihetti.

T2: Aivan!

K: Näin. Tämmöstä tapahtuu aina silloin tällöin.

[...]

K: Mutta kyllä niitä silloin tällöin aina sattuu. Se on hyvin mahdollista. Nopeesti katotaan, ja siin on monta asiaa, mikä yhestä paketista katotaan. Minäki katoinkin koon ja oikean komponentin, mutta sitte se, että oliko right vai left, meni ohi.

T2: Aivan!

Videolta ilmeni, kuinka varsinainen hoitotilanne etenee eri toimijoiden välisenä vuorovaikutuksena. Implantit tilattiin. Saadessaan käytäväpassarilta implantit valvova hoitaja eli passari ojensi ne kirurgille, joka tarkisti ne. Varsinainen katkos tuli esiin vasta siinä vaiheessa, kun kirurgi oli jo laittanut sementin potilaan polveen ja alkoi laittaa implantteja paikalleen. Tulkintani mukaan hoitotilanteessa ilmeni tiedonkulkuun liittyvä katkos kirurgin, valvovan hoitajan ja käytäväpassarin välillä, mikä saattoi aiheutua toimijoiden tarkkaavaisuuden herpaantumisen takia. Tilanne pidensi kirurgin mukaan leikkausta 15 minuutilla ja useita instrumentteja jouduttiin heittämään pois. Leikkauksen aikana potilaan hoitoa koskevien tietojen välittymisessä tapahtui myös toisenlainen katkos tiedonkulussa, mikä ilmeni leikkaussalissa kirurgin (K) ja passarin (LS-SH-P) vuorovaikutuksessa seuraavasti:

LS-SH-P: Ei tuu mitään.

K1: Ei tuu. --- Laitapa ne kuvat tuonne!

LS-SH-P: Ku ei saa auki tätä, ku tämä kone tilttas.

K1: No!

LS-SH-P: Kyllä mä soitin tuonne atk...

K1: --- No nii, tuota --- otetaan tämä pois, tehään se verityhjiö ---

Aineistoesimerkissä tulee tulkintani mukaan esiin este tiedonkulussa, kun passari ei voi kirurgin pyynnöstä huolimatta esittää heti potilaan röntgenkuvia tietokoneen välityksellä. Katkoksen tiedonkulkuun aiheutti tietokoneen toimintahäiriö, sillä potilaan hoidon kannalta tarpeelliset tiedot eivät välittyneet kirurgille heti, kun hän pyysi niitä. Kuvat saatiin lopulta esille, mutta tilanne vaati kahden hoitajan aktiivisia toimenpiteitä. Haastatellun kirurgin mielestä tilanne ei kuitenkaan haitannut leikkausta, koska hän oli tutkinut röntgenkuvia ennen leikkausta. Haastateltu kirurgi (K) arvioi tietokoneen toimimattomuutta tutkijalle (T2) seuraavasti:

K: Minun kannalta sillä tässä tapauksessa ei ollut suurta merkitystä.

T2: Joo.

K: Välillä oli tilanne, että mä en nähny röntgenkuvia, mutt se ei ollut mulle, mä olin nähny ne aikasemmin, niin olennainen asia. Mutta on siinä semmonen tilanne, että sitte ku mä tarvin jotain tavaraa tai muuta, ni passari on kiinni siellä tietokoneella ja yrittää saada sitä toimintaan, ni se hidastaa sitä, muita toimen... se niinku hidastaa leikkausta,

T2: Aivan!

K: leikkauksen kulkua. Että se on se huono puoli.

T2: Onko käynyt usein tämmöstä, että tietokone ei toimi?

K: No loppujen lopuksi aika harvoin.

T2: Aika harvoin, no nii, joo.

K: Että siin on tuo, ku otetaan leikkauksessa... tämmösessä leikkauksessa otetaan bakteeriviljelynäytteitä useita, ni niissä on aika iso työ passarihoitajalla syöttää ne tiedot sinne, häneltä menee runsaasti aikaa. Ja se on monesti vähän kankeaa. Siinä saattaa olla, ku on vaan yks työpiste, ni siihen saattaa välillä tulla joku, anestesiahoitaja esimerkiksi kattoo jonkun asian, ni se saattaa vahingossa deletoida niitä tietoja, ja joutuu tekemään kahteen kertaan. Että tämmöstä sattuu aina joskus.

T2: Joo.

K: Että tämä on niinku hankalaa.

T2: Joo.

K: Mutta että harvoin ihan tommosta, että kone täysin sammuu, ni ei niitä usein ole.

Aineisto-otteesta käy ilmi myös muita mahdollisia tietojen tallentamiseen ja tiedonkulkuun liittyviä ongelmatilanteita, jotka voivat vaikuttaa mm. leikkausajan piteneeseen. Katkoksia voi aiheutua tietokoneen toimintahäiriöiden lisäksi esimerkiksi sen takia, että samaa tietokonetta käyttävät leikkaussalissa useat eri työntekijät. Kun uusia sähköisiä välineitä otetaan enenevässä määrin käyttöön, on tarpeellista turvata tarvittavien tietojen oikea-aikainen välittyminen.

Hoidon sujuvan etenemisen kannalta ilmeni kyseisellä hoitopolulla myös muita katkoksia ja häiriöitä, kuten esimerkiksi ns. imun toimimattomuus. Laitteen toimimattomuus ei välttämättä aiheuta katkosta tiedonkulussa, jos häiriö kirjataan asianmukaisesti ja imu hoidetaan korjattavaksi. Jos tieto rikkoutuneesta laitteesta ja korjaustarpeesta ei välittyisi eteenpäin, kyseessä olisi tällöin katkos tiedonkulussa. Katkos olisi kyseessä myös silloin, jos laitteen toimimattomuuden takia tieto ei välittyisi eri toimijoiden välillä. Kaikki häiriöt eivät välttämättä aiheuta varsinaisia katkoksia (esteitä, kuiluja ja aukkoja) tiedonkulkuun ja yhteisymmärrykseen, vaikka ne hetkellisesti saattaisivatkin häiritä hoidon sujuvaa etenemistä. Häiriöt ja katkokset saattavat kuitenkin aiheuttaa myös hoitovirheitä ja potilasturvallisuuden vaarantumista, joten niiden ilmenemisen syitä ja ennaltaehkäisemisen mahdollisuuksia on tärkeä tutkia.

## Välineiden käytön merkitys hoidon eheytykselle

Tutkimuksessa analysoin myös, millainen on välineiden käytön merkitys hoidon eheytykselle. Tarkastelen välineiden käyttöä seuraavaksi siitä näkökulmasta, millä laajuudella välineet integroivat tiedonkulkua ja vuorovaikutusta hoidon eri osapuolten välillä. Alustavan analyysin mukaan välineet ovat jaoteltavissa neljään luokkaan, kun tarkastellaan sitä, keiden toimijoiden välistä vuorovaikutusta ja tiedonkulkua välineet tukevat tai eheyttävät.

**a) Välineet, jotka tukevat lähinnä hallinnon tarpeita.** Toiminnan tehokkuuden arvioimista ja raportointia tukevia välineitä ovat mm. Intensium ja Cognos.

J1: No kyllähän tietysti sähköiset välineet on yks tärkeimpiä asioita. Meillä on tietysti sähköiset sairaskertomukset, leikkaustoimen ohjausjärjestelmät, sähköinen tehohoidon potilaiden seurantajärjestelmä, kaikki henkilöstöhallinto on sähköistä, intranet,

T2: Joo.

J1: sähköposti. Että sitte raportointitietokannat, Intensiumi ja Cognos, ja kaikkeen tiedonhakuunkin ni sähköinen maailman siihen tällä hetkellä on paras.

[...]

T2: Ni onko nämä jotenkin liittyviä näihin muihin sähköisiin järjestelmiin, mitä mainitsitte, vai onko nää ihan omat erilliset järjestelmänsä?



J1: *Intensium on suomalaisten sairaaloiden vertaisarviointijärjestelmä, jossa nimenomaan vertaisarvioidaan leikkaussalien tehokkuutta, vaiheajoja, potilaiden odotusaikoja, tehtyjä toimenpiteitä. Eli siellä yksittäistä potilasta ei niinkään pysty identifioimaan, vaan katsotaan niinkun potilasmääriä.*

T2: *Joo.*

J1: *Ja tieto siihen tulee tästä leikkauksen ohjausjärjestelmästä. Elikkä täältä lähtee siihen omaa dataa. Cognos on vähän samanlainen, elikkä siellä katsotaan tällöisiä tuottavuuslukuja.*

T2: *Joo.*

J1: *Ja minua tietysti erityisesti kiinnostaa se leikkaustoiminta ja niitten toimenpiteitten määrät. Ja myös sieltä voi esimerkiksi ihan yksittäisen lääkärin kohdalta katsoa, että kuinka paljon on edellisenä vuonna saanu tehdä jotaki toimenpiteitä. Jos sitä tietoo tarvii esimerkiksi koulutusta varten.*

(Johto- ja esimiestason edustajan haastattelu 12.4.2011)

Edellä tulee ilmi, että hallinnon tarpeita varten kehitettyjen sähköisten välineiden avulla voidaan myös saada vertailutietoa eri sairaaloiden tehokkuudesta. Siten välineiden käytöllä on merkitystä yhtä sairaalaorganisaatiota laajemmalle käyttäjäkunnalle. Vertailutietoja raportoidaan myös henkilökunnalle, joten välineet ja niiden avulla saatavat tiedot palvelevat hallinnon ja työntekijöiden välistä tiedonvaihtoa. Johdon edustaja näkee hallinnon ja sen välineiden käytön merkityksen perustuvan lähtökohtaisesti potilaan hoitoprosessin tukemiseen, kuten ilmenee seuraavasta aineisto-otteesta.

J1: *Sitten on olemassa nämä erilaiset hallinnolliset asiat, joiden oikeestaan tehtävähän on vaan tukea sitä potilaan prosessia.*

T2: *Aivan!*

J1: *Jos mennää niinku oikein ytimeen tässä asiassa.*

T2: *Kyllä! Kyllä.*

(Johto- ja esimiestason edustajan haastattelu 12.4.2011)

**b) Välineet, jotka tukevat eri työntekijäryhmien sisäistä tai eri ammattiryhmiin kuuluvien työntekijöiden välistä vuorovaikutusta ja tiedonkulkua.** Näitä välineitä ovat esimerkiksi anestesiakertomus, potilaskertomusjärjestelmä ja hoitosuunnitelma. Seuraava aineisto-ote valottaa anestesiakertomuksen merkitystä tiedon välittymiselle eri ammattiryhmiin kuuluvien työntekijöiden (eli leikkaussalihoitajan, anestesiahoitajan ja kirurgin) välillä valvovan leikkaussalihoitajan (LS-SH-P) näkökulmasta:

LS-SH-P: *Anestesiahoitaja, se kysyy, ja se laittaa sinne. Esimerkiksi vuodot tulee sinne, treenit ne merkkää, sitten ne laittaa, anestesiahoitaja, mitä näytteitä, ja montako on. Että...*

T2: *Eli te annatte ne tiedot?*

LS-SH-P: *Me annetaan ne tiedot sinne.*

T2: *Joo.*

LS-SH-P: *Ja sitte tietenki kirurgi antaa sieltä vielä omia tällöisiä näin, asentorajotuksia, ja tota sitte jos on jotaki lääkitysjuuttuja, tällöisiä näin, ne tulee kanss sitte siihen.*

(Leikkaussalihoitajan haastattelu 12.4.2011)

*Potilaskertomusjärjestelmä* tukee vuorovaikutusta ja tiedonkulkua eri ammattiryhmien edustajien sekä samaan ammattiryhmään kuuluvien työntekijöiden välillä. Seuraava aineisto-ote johdon edustajan haastattelusta kuvaa potilaskertomusjärjestelmän merkitystä hoidon kokonaisuuden eheyttämiseksi.

T2: *Joo. No tota millaiset hoitopolulla käytetyt välineet auttavat parantumaan yhteistyötä? Ku tässä on näin monta ammattiryhmää hoitopolun varrella.*

J1: *No varmaan se yhteinen sairauskertomus.*

[...]

T2: *Joo. No mitkä näistä olemassa olevista järjestelmistä tai välineistä on semmosia, jotka teidän mielestä parhaiten tukee hoidon kokonaisuutta?*

J1: *No potilaskertomusjärjestelmä on ilman muuta se, joka... jos ajattelee, että meidän perus- ja tärkein tehtävä on hoitaa potilasta, ni kyllä se potilaan kokonaisuus on minusta se tärkein.*

T2: *Joo.*

(Johdon edustajan haastattelu 12.4.2011)

Potilaskertomusjärjestelmään kirjaavat tietoja leikkauksen jälkeen vuodeosastolla mm. sairaanhoitajat, lääkärit ja fysioterapeutit. Se integroi siten sairaalassa hoitopolun aikana eri työntekijöiden ja ammattiryhmien työtä välittäen tietoa potilaasta yli ammattiryhmien rajojen. Esimerkiksi fysioterapeuttien ammatilliselle näkymälle kirjatut tiedot välittyvät tässä sairaalassa potilaan kotiutumisvaiheessa sähköisenä hoitopalautteena myös potilaan kotipaikkakunnan terveyskeskukseen, joten tiedonkulku laajentuu hoitopalautteen osalta integroimaan myös sairaalaorganisaation ja terveyskeskusten välistä tiedonkulkua. Siten se välittää tietoa eri ammattiryhmiä edustavien työntekijöiden välillä sairaalaorganisaation sisällä sekä sairaalan työntekijöiden ja potilaan hoitoketjuun kytköksissä olevien muiden organisaatioiden (kuten terveyskeskuksen) toimijoiden välillä. Sähköinen potilaskertomusjärjestelmä eheyttää siten potilaan hoitopolkua sairaalan sisällä ja hänen hoitoketjuaan sairaalan ja terveyskeskuksen välillä. *Hoitosuunnitelma* ja *toteutunut hoito-suunnitelma* ovat myös esimerkkejä eri työntekijöiden vuorovaikutusta ja tiedonvaihtoa tukevista ja integroivista välineistä.

**c) Työntekijöiden ja potilaan välistä vuorovaikutusta ja tiedonkulkua eheyttäviä välineitä** ovat esimerkiksi prepolitoiminta, sairaalaantuloa haastattelu ja tsekkauslista sekä kotiuttamissuunnitelma ja kotihoito-ohjeet. *Pre-poliklinikkakäynnille* potilas kutsutaan kaksi viikkoa ennen sairaalaan tuloa. Käynnillä hänelle toisaalta kerrotaan tietoa leikkauksesta ja keskustellaan kotiutumisesta ja leikkauksen jälkeisestä kuntoutuksesta ja toisaalta saadaan tietoja potilaan voinnista ja kokonaistilanteesta. Pre-politoiminta palvelee tiedonkulkua hoidon eri osapuolien välillä sekä potilaan ja sairaalaan valmistautumismahdollisuuksia leikkaukseen. Esikäynnillä on vaikutusta sairaalan toiminnan tehostamiseen, koska voidaan varmistua siitä, että leikkaukselle ei ole esteitä. Potilas voi osallistua jo ennen leikkausta kotiutumisen suunnitteluun ja ennakoida sitä, mikä eheyttää hoitoa potilaan näkökulmasta.

Leikkaukseen suoraan kotoa tulevien potilaiden *sairaalaantuloa haastattelun* tueksi on kehitetty ns. *tsekkauslista*, joka tukee työntekijää käymään potilaan kanssa läpi kaikki tarvittavat asiat, kuten esim. allergiat ja potilaan käyttämät lääkkeet sekä lääkityksessä ja voinnissa ilmenneet muutokset. Siten se tukee ja eheyttää työntekijöiden ja potilaan välistä vuorovaikutusta ja tiedonkulkua. Tsekkauslista tukee myös työntekijöitä mm. laatu-käytäntöjen noudattamisessa ja siten se voi ennaltaehkäistä hoitovirheitä.

*Kotiuttamissuunnitelma* ja *kotihoito-ohjeet* on kehitetty potilaan ja työntekijöiden välisen sekä työntekijöiden keskinäisen tiedonkulun ja vuorovaikutuksen tueksi. Potilas saa fysioterapeutilta kotihoito-ohjeet joko jo ennen leikkausta tai leikkauksen jälkeisenä päivänä. Ohjeet käydään potilaan kanssa läpi vähitellen sen mukaan kuin niitä pystytään toteuttamaan. Kotihoito-ohjeiden tukemana potilas tekee liikuntaharjoitteita aluksi sairaalassa fysioterapeutin läsnä ollessa ja sitten itsenäisesti sekä jatkaa harjoitteiden tekemistä kotona. Ne tukevat potilaan ja fysioterapeutin vuorovaikutusta ja tiedonkulkua sekä potilaan aktiivisuutta leikkauksen jälkeisessä kuntoutumisessa. Potilaan näkökulmasta ne lisäävät ymmärrystä

sekä yksittäisistä hoitotoimenpiteistä että hoidon kokonaisuudesta sekä auttavat potilasta ymmärtämään omaa vastuutaan ja harjoitteiden tekemisen vaikutuksia kuntoutumiseen.

*Sairauskertomusjärjestelmä, kontrollikäynti sekä terveysasemalla käynti* tukevat niin ikään tiedonkulkua ja vuorovaikutusta sairaalan ja jatkokuntoutuspaikan sekä potilaan välillä sekä palvelevat sairaalan laatuja järjestelmää, sillä ne auttavat hoitovirheiden ennaltaehkäisemistä.

T2: *Joo. Aivan! Ja tota mitkä näistä välineistä erityisesti on niinkun potilaan hoidon laadun kannalta erityisen hyviä?*

K: *No tuota niin kyllä ne kaikki on minusta kohdistuu potilaaseen. Sairauskertomusjärjestelmä, siellä on kaikki ajan tasalla, ja kuvat on nähtävissä, ei oo hukassa paperit, se palvelee potilasta. Prekäynti palvelee erittäin hyvin potilasta. Tseklistit palvelee myös potilasta merkittävästi, koska se yksittäisen potilaan osalta voi... sen avulla voidaan välttää virheitä.*

(Kirurgin haastattelu 11.4.2011)

Vaikka jokin väline ei suoranaisesti tukisikaan työntekijöiden ja potilaan välistä kasvokkaista vuorovaikutusta, välineen käyttö voi välillisesti tukea ja eheyttää potilasta koskevan tiedon välittymistä hänen hoitoonsa osallistuvien työntekijöiden ja myös eri hoito-organisaatioiden välillä.

**d) Hoidon kokonaisuutta integroiva väline.** Johdon edustaja (J1) toi haastattelussa esiin tarpeen kehittää potilaan koko hoitokokonaisuutta tarkasteleva järjestelmä, joka ilmaisisi ajantasaisesti, miten potilaiden hoitoprosessit etenevät sairaalassa ja etenkin sen, jos ne eivät etene.

T2: *[...] Mitkä tämmösistä välineistä eivät välttämättä tue niin hyvin sitä hoidon kokonaisuutta? Että missä olis kehittämisen tarvetta, näetkö sellaisia?*

J1: *No varmaan sillä tavalla, että sen potilaan hoitoprosessin... siihen voisi kehittää. Lesu on vanha, ja tutkii vain tavallaan niitä vaiheita, mitkä tapahtuu leikkaussalin sisällä. Mutta voisi olla viisasta, että meillä olisi sitä potilaan hoitokokonaisuutta koskeva toiminnanohjausjärjestelmä. Kun potilas astuu ovesta sisään, näki lääkärin, meni osastolle, pääsi saliin, heräämöön, osastolle. Söi ensimmäisenä päivänä niin kun piti, kolmantena nousi kuolleista ja neljäntenä käveli ulos.*

T2: *Joo.*

J1: *Että sillä tavalla mä näkisin, että tämmönen järjestelmä voisi olla hyvä, joka sitten tavallaan palaisi punasta, jos jonku prosessi ei mene sillä tavalla nii kun se 80–90 % potilaista menee. Ett siihen voisi sitte kiinnittää huomiota, miksi ei.*

(Johdon edustajan haastattelu 12.4.2011)

Sairaalassa käytössä oleva leikkaussuunnitelma ja toteutunut leikkaussuunnitelma antavat tietoa leikkaussalissa tapahtuvasta toiminnasta. Tarvittavan uuden toiminnanohjausjärjestelmän ideana olisi kiinnittää huomiota hoidon etenemisen esteisiin ja hoidon pirstoutumiseen eli tuoda esiin ajankohtaista tietoa silloin, kun potilaan hoito ei etene suunnitellulla tavalla. Kaikkien käytössä olevien erillisten välineiden integroiminen yhteen on haastatellun johtajan mielestä osoittautunut mahdottomaksi eikä hän myöskään uskonut yhden kaikkia järjestelmiä integroivan välineen kehittämisen olevan mahdollista. Hän kuitenkin uskoi potilaiden hoidon etenemisestä kertovan välineen voivan auttaa työntekijöitä ymmärtämään paremmin hoidon kokonaisuutta ja kunkin työntekijän oman työn vaikutusta hoitopulun sujuvaan etenemiseen.

J1: *Ja jos olisi yhteinen tämmönen potilaan hoitokokonaisuutta käsittelevä järjestelmä, auttaisi hahmottamaan sitä muidenkin osuutta siitä, omaa ja muiden osuutta siitä*

*potilaan hoitopolusta. Että jos me viilataan sanotaan nyt tätä tuntia tässä niinku äärimmilleen, täällä käytetään kaikki voimavarat siihen, siitä puuttuu ne neljä vuorokautta ympäriltä, jossa kukaan ei viilaa mitään, niin eihän siinä kauheesti järkeä ole.*

*T2: Aivan!*

*J1: Että... ja sitte jos me vielä käytetään tavallaan se resurssien väliseen kiistelyyn. Me hojetaan tässä hommat, mutta tuolla menee kaikki pieleen, ni silloin se potilaan hoitokokonaisuus ei niinku avaudu kenellekään.*

*T2: Joo.*

*J1: Jokainen kattoo sitä omaa kohtaansa ja syyttää muita.*

*T2: Nii justii, aivan!*

*J1: Mutt ei noi välineetkään kyllä hirvittävän hyvin tue sitä ymmärrystä.*

(Johdon edustajan haastattelu 12.4.2011)

Edellä olevassa sitaatissa tulee esiin hoidon tehostamisen esteitä ja muita syitä, jotka kannustavat kiinnittämään huomiota hoidon yksittäisten vaiheiden kehittämisen lisäksi hoidon kokonaisuuden kehittämiseen. Hoidon kokonaisuuden kehittäminen ja voimavarojen tehokas käyttö edellyttävät yhteisen, entistä laajemman ymmärryksen syntymistä hoidon kohteesta.

Edellä olen esittänyt alustavan luokittelun ilmentämään sitä, millä laajuudella välineet eheyttävät tiedonkulkua ja vuorovaikutusta hoidon eri osapuolien välillä. Aineistoesimerkit valottavat osaltaan sitä, millainen on välineiden käytön merkitys hoidon eheytymiselle. Päätän artikkelin esittämällä lyhyesti johtopäätöksiä ja pohdintaa.

### **Johtopäätöksiä ja pohdintaa**

Tässä artikkelissa olen tarkastellut yhteiskunnallisia, teoreettisia, käsitteellisiä ja metodologisia lähtökohtia sekä alustavia havaintoja tutkimuksesta, jossa analysoin kirurgisten potilaiden hoitopoluilla ilmeneviä tiedonkulun ja yhteisymmärryksen katkoksia sekä välineiden käytön merkitystä hoidon eheyttämiselle. Tutkimuksen alustavien tulosten mukaan katkos tiedonkulussa voi aiheutua esimerkiksi sähköisen välineen toimintahäiriön tai tarkkaavaisuuden herpaantumisen takia. Tutkimuksen mukaan osa käytössä olevista välineistä tukee hallinnon tarpeita, osa eheyttää tiedonvaihtoa ja vuorovaikutusta työntekijöiden ja potilaan välillä, osa integroi tiedon välittymistä ja vuorovaikutusta sairaalan työntekijöiden kesken ja osa potilaan, sairaalan ja hoitoketjuun kuuluvien muiden organisaatioiden välillä. Haastattelun esimies- ja johtotason edustajan mielestä mikään väline ei anna ajankohtaista tietoa potilaan koko hoitopolun etenemisestä sairaalassa.

Tutkimuksen mukaan välineet voivat tukea tiedonkulkua, vuorovaikutusta ja yhteistyötä hoidon eri osapuolien välillä ja siten eheyttää hoitoa. Sähköiset välineet ja tietojärjestelmät voivat ennaltaehkäistä häiriöiden ja katkosten syntymistä, mutta toisaalta niiden toimintahäiriöt ja käytön ongelmat voivat myös aiheuttaa katkoksia ja häiriöitä hoidossa sekä johtaa läheltä piti -tilanteiden ja jopa hoitovirheiden syntymiseen. Niiden ennaltaehkäisemiseksi sekä hoidon sujuvan ja laadukkaan etenemisen varmistamiseksi tarvitaan välineiden ja niiden käytön sekä toimintakäytäntöjen jatkokehittämistä.

Koska hankkeen aineistonkeruu rajoittui vain rajattuun osaan kunkin potilaan hoitopolkua, ei aineiston perusteella voida tehdä kattavia johtopäätöksiä siitä, miten tiedonkulku ja yhteisymmärrys eri osapuolien välillä sujuvat koko hoitopolun tai koko hoitoketjun osalta. Osa katkoksista voi tulla ilmi hoitopolun tai -ketjun myöhemmissä vaiheissa. Tutkimuksen seuraavassa vaiheessa analysoin yksityiskohtaisemmin, millaisia katkoksia tiedonkulussa ja yhteisymmärryksessä ilmenee hoitopolkujen aikana, sillä katkokset tuovat esiin, missä tilanteissa tarvitaan hoidon eheyttämisen välineiden sekä tiedonkulkua ja yhteisymmärrystä

tukevien käytäntöjen kehittämistä. Kiinnitän jatkoanalyysissä huomiota siihen, miksi ja millaisissa tilanteissa katkoksia syntyy ja millaisia seurauksia niillä on. Käytän artikkelissa esittelemääni analyysivälinettä jatkoanalyysin tukena analysoidessani eri välineiden merkitystä hoidon eheytymiselle eri toimijoiden näkökulmasta. Välineiden käytön seuraamusten, katkoksen ja häiriöiden analysointi voi toimia organisaation oppimisen sekä toiminnan ja työn kestävä kehityksen lähtökohtana ja voimavarana pyrittäessä kehittämään välineitä hoidon eheyttämisen tueksi.

Tässä artikkelissa esitetty analyysivälineen ja metodologian avulla myös työyhteisön työntekijät voivat analysoida ja kehittää toimintaansa. Haasteeksi tietysti muodostuu se, että kukin työntekijä vastaa vain pienestä osasta potilaan hoitoa ja hoitopolun etenemistä, sillä työ on moniammatillista eikä kukaan voi seurata tutkijoiden lailla potilaan vuoteen vierellä, miten hoitopolku kokonaisuudessaan etenee. Yhteisymmärryksessä ja tiedonkulussa ilmenevien katkoksen havaitseminen on haasteellista ja ne voivat myös jäädä kokonaan havaitsematta. Sähköisiä järjestelmiä ja välineitä kehittämällä voidaan kuitenkin pyrkiä tuottamaan ajankohtaista tietoa potilaan koko hoitopolun etenemisestä, jotta hoidon sujuvaa etenemistä voidaan tarpeen mukaan tukea ja hoidon mahdolliseen pirstoutumiseen voidaan puuttua.

Sairaalassa aiemmin toiminnanteoreettista tutkimusta tehneiden tutkijoiden mielestä yhteisön olisikin kyettävä ylittämään omat rajansa ja vaikuttamaan ympäröiviin yhteisöihin, jotta organisaation toimintaa voidaan kehittää (Engeström, Kajamaa, Kerosuo & Laurila 2010, 24). Lisäksi sen on pystyttävä laajentamaan radikaalisti toimintansa kohdetta, jotta nämä vuorovaikutuksessa olevat mutta pirstoutuneiden yksiköiden yhteisöt voisivat jakaa kohteen yhdessä ja integroida sen sairaalan läpi kulkevaan potilasvirtaan. Tutkijoiden mielestä prosessien parantamiseksi on toisaalta kehitettävä vahva yhteisö ja toisaalta prosesseilla tulee olla kollektiivisia omistajia. (Engeström ym. 2010, 24–25.)

Kajamaa ja Laurila (2012) ovat arvioineet, että keskusleikkausosaston kehittämistyön seuraamusten tutkiminen osoittaa, että ”kehittämisen tulokset konkretisoituvat ja vakiintuvat usein vasta pitkän ajan kuluttua ja useiden toisiaan seuraavien kehittämisponnistusten jälkeen”. Heidän mielestään ”pitkän aikavälin seurannalla on mahdollista mm. tunnistaa ja tulkita hankkeessa tuotettujen uusien toimintatapojen ankkuroitumista arkityöhön” sekä niiden kestävyyttä ja leviämistä. (Kajamaa & Laurila, 2012, 122.) Yhdyn näihin näkemyksiin ja väitän, että tehokkuuden ja työn laadun samanaikaisen kehittämisen tärkeitä rakennusaineiksia ovat organisaation toimijoiden kyky, tahto ja voimavarat analysoida yhdessä hoidon eri osapuolien ja sidosryhmien yhteistyötä sekä kehittää hoidon eri vaiheita integroivia välineitä pitkäjänteisesti välineiden käytön seuraamuksia analysoiden.

## Kiitokset

Esitän lämpimät kiitokseni tutkimukseen osallistuneen sairaalan johto- ja esimiestason edustajille ja muille työntekijöille sekä potilaille. Aineiston litteroinnista kiitän Kirsti Salmensuuta ja osallistumisesta aineistonkeruuseen tutkimusavustaja Päivikki Lahtista. Tutkimus toteutettiin Helsingin yliopistossa Hoidon eheyttämisen innovaatioiden toteutumisedellytykset, organisaation tahto ja asiakkaan ääni -tutkimusprojektissa (2010–2012), jonka rahoittajana oli Tekes.

## Kirjallisuus

Arvola, T., Pommelin, P., Inkinen, R., Väyrynen, S. & Tammela, O. (2012) Potilastietojärjestelmien turvallisuusriskit hallintaan. Suomen lääkärilehti 67 (12), 955–961.

- Atkinson, P. & Hammersley, M. (1994) *Ethnography and Participant Observation*. Teoksessa N. K. Denzin & Y. S. Lincoln (toim.) *Handbook of Qualitative Research*. Thousand Oaks: Sage, 248–261.
- Clarfield, A. M., Bergman, H. & Kane, R. (2001) Fragmentation of Care for Frail Older People – An International Problem. Experience from Three Countries: Israel, Canada, and the United States. *Journal of the American Geriatrics Society* 49 (12), 1714–1721.
- Engeström, Y. (1985) Kehittävän työntutkimuksen peruskäsitteitä. *Aikuiskasvatus* 5 (4), 156–164.
- Engeström, Y. (1987) *Learning by expanding. An activity-theoretical approach to developmental research*. Helsinki: Orienta-Konsultit.
- Engeström, Y. (1998) *Kehittävä työntutkimus. Perusteita, tuloksia ja haasteita*. Toinen painos. Helsinki: Hallinnon kehittämiskeskus.
- Engeström, Y. (2011) From design experiments to formative interventions. *Theory & Psychology* 21 (5), 598–628.
- Engeström, Y., Kajamaa, A., Kerosuo, H. & Laurila, P. (2010) *Process Enhancement Versus Community Building: Transcending the Dichotomy through Expansive Learning*. Teoksessa K. Yamazumi (toim.) *Activity Theory and Fostering Learning: Developmental interventions in education and work*. Osaka: Center for Human Activity Theory, Kansai University, 1–28.
- Engeström, Y., Kajamaa, A., Kerosuo, H., & Nummijoki, J. (2009a) *Hoidon eheyttämisen innovaatioiden toteutumisedellytykset, organisaation tahto ja asiakkaan ääni*. Projektisuunnitelma Teknologian ja Innovaatioiden kehittämiskeskukselle (TEKES). Versio 1.0. 30.11.2009. Päivitetty 1.3.2011. Helsingin yliopisto, käyttäytymistieteiden laitos, Toiminnan, kehityksen ja oppimisen tutkimusyksikkö CRADLE. (Julkaisematon lähde)
- Engeström, Y., Niemelä, A.-L., Nummijoki, J. & Nyman, J. (2009b) *Kohti yhteistoiminnallista kotihoitoa*. Teoksessa Y. Engeström, A.-L. Niemelä, J. Nummijoki & J. Nyman (toim.) *Lupaava kotihoito. Uusia toimintamalleja vanhustyöhön*. Jyväskylä: PS-kustannus, 271–278.
- HE 77/2004 vp. Hallituksen esitys eduskunnalle laeiksi kansanterveyslain ja erikoissairaanhoidonlain sekä eräiden muiden lakien muuttamisesta. [online]. <URL: <http://www.eduskunta.fi/valtiopaivaasiat/he+77/2004>. Luettu 18.11.2012.
- Kajamaa, A. (2010) Expanding care pathways – Towards interplay of multiple care objects. *Special Issue of Management and Organization of Patient Centred Care. International Journal for Public Sector Management* 23 (4), 392–402.
- Kajamaa, A. (2011a) *Unraveling the Helix of Change: An Activity-Theoretical Study of Health Care Change Efforts and Their Consequences*. Kasvatustieteellisiä tutkimuksia 241. Akateeminen väitöskirja. Käyttäytymistieteiden laitos. Helsinki: Helsingin yliopisto.
- Kajamaa, A. (2011b) *Boundary Breaking in a Hospital: Expansive Learning between the Worlds of Evaluation and Frontline Work*. *The Learning Organization* 18 (5), 361–377.
- Kajamaa, A. (2012) *Hoidon eheyttämisen innovaatioiden toteutumisedellytykset, organisaation tahto ja asiakkaan ääni -tutkimushankkeen esittely*. *Konsepti – toimintakonseptin uudistajien verkkolehti*, 7 (1–2), 1–12. [online]. <URL: [http://www.muutoslaboratorio.fi/content.php?page=emagazine&emag\\_id=37](http://www.muutoslaboratorio.fi/content.php?page=emagazine&emag_id=37) Luettu 25.10.2012.
- Kajamaa, A. & Laurila, P. (2012) *Yhteistoiminnallinen työn kehittäminen hoitotyön ja eheyttämisen tukena*. Teoksessa K. Collin, S. Paloniemi & S. Herranen (toim.) *Yhteistyö ja moniammatillisuus akuuttihoitossa. Ryhmätoiminnan ja moniammatillisen yhteistyön kehittäminen sairaalan päivystysalueella*. Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto, Keski-Suomen sairaanhoitopiiri & Työsuojelurahasto, 103–125.
- Kerosuo, H. (2003) *Boundaries in Health Care Discussions: An Activity Theoretical Approach to the Analysis of Boundaries*. Teoksessa N. Paulsen. & T. Hernes (2003) *Managing Boundaries in Organizations: Multiple Perspectives*. Basingstoke: Palgrave Macmillan, 169–187.
- Kerosuo, H. (2006) *Boundaries in Action. An Activity-Theoretical Study of Development, Learning, and Change in Health Care for Patients with Multiple and Chronic Illnesses*, Department of Education. Helsinki: University Press.

- Kerosuo, H., Kajamaa, A., & Engeström, Y. (2010) Promoting Innovation and Learning through Change Laboratory: An Example from Finnish Health Care. Special Issue on Knowledge Governance. *Central European Journal of Public Policy* 4 (1), 110–131.
- Laurila, P. (2010) Keskusleikkausosaston toiminnasta 2000-luvulla. 14.9.2010. (Julkaisematon lähde)
- Laurila, P. (2011) OYS keskusleikkausosaston (KesLe) kehittämishanke 2006–2007: Onnistumisia innovaatioiden käyttöön otossa? Esitelmä HETE-tutkimushankkeen järjestämässä Onnistumisia innovaatioiden käyttöön otossa -seminaarissa 14.11.2011. Toiminnan, kehityksen ja oppimisen tutkimuskeskus (CRADLE), Helsingin yliopisto, Helsinki.
- Miettinen, R. & Virkkunen, J. (2006) Learning in and for work, and the joint construction of mediational artefacts: An activity theoretical view. Teoksessa E. Antonacopoulou, P. Jarvis, V. Andersen, B. Elkjaer & S. Hoeyrup (toim.) *Learning, Working and Living. Mapping the Terrain of Working Life Learning*. Hampshire: Palgrave Macmillan, 154–169.
- Simoila, R. & Harlamov, A. (1993) Terveystenhoitajatyön jännitteet. Analyysi neljän terveyskeskuksessa toimivan terveydenhoitajan ajattelu- ja toimintamalleista. Teoksessa R. Simoila, A. Harlamov, K. Launis, Y. Engeström, O. Saarelma & M. Kokkinen-Jussila (toim.) *Mallit, kontaktit, tiimit ja verkot: Välineitä terveyskeskustyön analysointiin*. Stakesin raportteja 80. Helsinki: Stakes, 3–56.
- Suurnäkki, A. (toim.) (2009) Kansalainen oman hyvinvointinsa asiantuntijana. Kansalaislähtöinen, teknologiaa hyödyntävä pitkäaikaissairauksien ehkäisyn ja hoidon toimintamalli. Tekesin FinnWell-ohjelman pitkäaikaissairauksien omahoitoa hankekokonaisuuden kehittämistyön tulokset. 30.6.2009. Espoon Omahoito-hanke, Oulun Omahoito-hanke, TurkuDEE-hanke, HUS:n T20M-hanke.
- Suurnäkki, A. (2010) Espoon omahoito-hanke. Kroonisesti sairaiden hoitomallin ja omahoitoa tukevien palvelujen kehittäminen. Hankkeen loppuraportti 1.9.2005–28.2.2010. Versio 1.0. (24.3.2010).
- Suurnäkki, A., Leppäkoski, A.-M. & Pellikka, M. (2010) Espoon potilaslähtöinen pitkäaikaissairauksien hoitomalli. Teoksessa S. Muurinen, M. Nenonen, K. Wilschman & E. Agge (toim.) *Uusi terveydenhuolto. Hoitotyön vuosikirja 2010*. Helsinki: Fioca, 27–49.
- Tissari, V. & Toiviainen, H. (2012a) Omahoitomalli asiakaslähtöisyyden välittäjänä. Konsepti – toimintakonseptin uudistajien verkkolehti, 7 (1–2), 1–29. [online]. <URL: [http://www.muutoslaboratorio.fi/content.php?page=emagazine&emag\\_id=37](http://www.muutoslaboratorio.fi/content.php?page=emagazine&emag_id=37). Luettu 25.10.2012.
- Tissari, V. & Toiviainen, H. (2012b) “Tools-mediation for organizational volition and the client's voice: Case self-care model”. Paper presented at the 28th EGOS Colloquium, Sub-theme 48 “Activity Theory and Organizations”, July 5-7, 2012, Helsinki, Finland.
- Toiviainen, H., Tissari, V. & Aalto-Setälä, I. (2011) Välineet potilaslähtöisyyden välittäjinä. Teoksessa Y. Engeström, A. Kajamaa, H. Toiviainen, & A. Hilli (toim.) *Näkökulmia hoidon eheyttämisiin innovaatioiden tutkimiseen*. Tutkimusraportteja 12. Käyttäytymistieteiden laitos, Toiminnan, kehityksen ja oppimisen tutkimusyksikkö CRADLE. Helsinki: Helsingin yliopisto, 25–25. (Saatavissa: <http://hdl.handle.net/10138/37639>.)
- Virkkunen, J., Engeström, Y., Helle, M., & Pihlaja, J. (1999) Muutoslaboratorio – Uusi tapa oppia ja kehittää työtä. Kansallinen työelämän kehittämisohjelma. Raportteja 6. Helsinki: Edita.
- Virkkunen, J., Engeström, Y., Helle, M., Pihlaja, J. & Poikela, R. (1997) Muutoslaboratorio: Väline työn uudistamiseen. Teoksessa T. Alasoini, M. Kyllönen & A. Kasvio (toim.) *Työelämän innovaatiot: Väline kilpailukykyyn, hyvinvoinnin ja työllisyyden edistämiseen*. Kansallinen työelämän kehittämisohjelma. Raportteja 2. Helsinki: Työministeriö, 155–172.
- Vygotsky, L. S. (1978) *Mind in Society: The Development of Higher Psychological Processes*. Cambridge, Mass.: Harvard University Press.

---

---

## Osallistuva innovaatiotoiminta ja työhyvinvoinnin edistäminen esimiestyössä

Seppo Tuomivaara<sup>1</sup>, Johanna Heikkilä<sup>2</sup>,  
Anna-Leena Kurki<sup>1</sup> & Merja Sankelo<sup>3</sup>

<sup>1</sup>Työterveyslaitos

<sup>2</sup>Jyväskylän ammattikorkeakoulu

<sup>3</sup>Seinäjoen ammattikorkeakoulu

---

### Abstrakti

Artikkelissa tarkastellaan osallistuvan innovaatiotoiminnan johtamisen ja työhyvinvoinnin yhteyttä. Ensin kuvataan työhyvinvointia kolmen tarkasteluikkunan kautta, joissa näkökulmina ovat kokemukset työstä, työkuormitus ja työn muutos. Tämän jälkeen esitellään keskeiset osallistuvan innovaatiotoiminnan johtamisen periaatteet: yhteinen ymmärrys, osallistuminen, verkostotyöskentely ja hallittu innovaatioprosessi. Seuraavaksi jäsennetään eri tarkasteluikkunoiden kautta osallistuvan innovaatiotoiminnan johtamisen periaatteiden toteuttamista työhyvinvointia tukien ja edistäen. Toiminnan ja palveluiden uudistamiseksi tehdyt ratkaisut ja niihin tähtäävä johtamis- ja esimiestoiminta näyttäytyvät erilaisina riippuen valitusta työhyvinvoinnin tarkastelunäkökulmasta. Tavoitteena on tuoda esille työhyvinvoinnin moninaiset yhteydet innovaatiotoimintaan sekä löytää uusia näkökulmia ja keinoja esimiestyöhön julkisissa palveluorganisaatioissa.

Asiasanat: Työhyvinvointi, esimiestyö, johtaminen, osallistuva innovaatiotoiminta

### Johdanto

Julkisen sektorin uudistumispaineet ovat haastaneet organisaatioiden kehittämiskyvyn. Vähenevien resurssien, lisääntyvien palvelutarpeiden sekä kasvavien kustannusten puristuksessa laadukkaiden ja kustannustehokkaiden palveluiden tuottaminen vaatii kekseliäisyyttä ja ennakkoluulottomuutta niin johdolta, työntekijöiltä kuin asiakkailtakin. Nykyisillä rakenteilla ja toimintamalleilla ei pystytä vastaamaan esimerkiksi laajeneviin kroonisiin terveysongelmiin, väestön ikääntymisen seurauksiin, eikä sosiaalisiin tai muihin vastaaviin ongelmiin (Bason 2010). Yhteiskunnassa odotetaan, että uudet palvelut perustuvat yhtenäisiin ja läpinäkyviin käytäntöihin ja tuotanto-organisaatiot ovat sekä ketteriä että uudistumiskykyisiä. Innovaatioita edistävien toimintamallien ja -käytäntöjen tuottaminen on nyt tärkeää.

Innovaatio on uusien ajatusten tarkoituksellista synnyttämistä, edistämistä ja toteuttamista sekä tavoitellun hyödyn aikaansaamista yritykselle tai organisaatiolle (Seeck 2008). Innovaatiot voivat olla tuotteita, palveluja, uusia organisatorisia ratkaisuja, prosesseja tai toimintamalleja (Hernandez-Mogollon ym. 2010). Tässä innovaatiolla tarkoitetaan uuden idean käyttöönottoa, jolla on lisäarvoa organisaation toiminnalle ja tuloksellisuudelle. Myös



uudet johtamismallit voivat olla innovaatioita. Innovaatioprosessissa voidaan erottaa kaksi päävaihetta: ideoiden tuottaminen ja innovaation toteuttaminen ja hyödyntäminen (de Jong & Den Hartog 2007).

Kehittämisen ja uudistusten merkitys on ymmärretty julkisessa hallinnossa pitkään, vaikka kehittämistoiminnan osuus perustyöstä on edelleen vähäinen (Sotarauta ym. 2012). Ideat ja uudistukset syntyvät usein sattumanvaraisen prosessin seurauksena ja jäävät organisaation sisäisiksi ratkaisuiksi leviämättä laajempaan käyttöön palvelujärjestelmässä. Julkisen sektorin uudistumisen haasteisiin vastaaminen edellyttääkin, että siirrytään tuottamaan innovaatioita tietoisesti ja systemaattisesti (Bason 2010). Suurimmalta osalta kuntasektoria kuitenkin puuttuvat sisäiset rakenteet innovaatiotoiminnan järjestämiselle (Sotarauta ym. 2012).

Julkishallinnon näkökulmasta innovaatioiden tuottaminen tietoisesti ja systemaattisesti tarkoittaa muun muassa palveluiden uudelleen luomista yhdessä ihmisten kanssa. Ajatuksesta "kehitämme palveluita asiakkaille" on luovuttava (Bason 2010). Uudenlaiseen yhdessä luomisen toimintatapaan siirtyminen edellyttää muutoksia julkisen sektorin palvelutuotannon johtamisessa ja organisoinnissa sekä palvelu- ja työprosesseissa. Näiden muutosten toteuttajia ovat kaikki palvelun osapuolet. Organisaatioiden sisällä siirtymän edellyttämät muutokset työprosesseissa, -tehtävissä, työnjaossa, organisaatorakenteessa, osaamisvaatimuksissa, johtamisessa ja esimiestyössä väistämättä kuormittavat organisaation työntekijöitä. Kuormittuminen muutoksissa vaihtelee työntekijän aseman ja tehtävien sekä muutosten laajuuden ja määrän mukaan. Myös se, miten muutokset on toteutettu ja johdettu vaikuttaa kuormittumiseen. (Tuomivaara 2012; Huuhtanen & Tuomivaara 2010; Tuomivaara & Seppälä 2005; Huuhtanen 2002.)

Hyvällä johtamisella lisätään työn tuloksellisuutta, tehokkuutta, laatua ja työhyvinvointia. Innovaatiotoimintaa ja innovatiivista työympäristöä kuvattaessa työhyvinvointia ylläpitävät piirteet korostuvat (vrt. Hynninen 2005). Ajatellaan, että innovaatiotoiminnan mahdollistamat työnteon puitteet myös ylläpitävät ja edistävät työhyvinvointia. Tällöin työ koetaan mielekkääksi ja autonomiseksi, työn kuormitus- ja voimavaratekijät ovat tasapainossa, työ on kehittävä, sujuvaa sekä tuloksellista. Toimintojen ja palvelujen uudistamiseksi tehdyt ratkaisut ja niihin tähtäävä johtamis- ja esimiestoiminta näyttäytyvät kuitenkin usein ristiriitaisesti eri toimijatahojen kokemuksissa, työkuormituksessa sekä työn sujuvuudessa. Ajatus, että innovaatiotoiminta ja työntekijän työhyvinvointi toteutuvat samanaikaisesti toisiinsa liittyen vaatii siten seikkaperäistä tarkastelua. Tässä innovaatiotoiminnan ja työhyvinvoinnin suhdetta tutkitaan osallistuvan innovaatiotoiminnan johtamisen ja kolmen erilaisen työhyvinvointinäkömyksen kautta. Gerlander ja Launis (2007) ovat nimenneet nämä erilaiset näkökulmat "kokemusikkunaksi", "kuormitusikkunaksi" ja "työn muutoksen ikkunaksi". Tarkoituksemme on tuoda esille, että tarkastelunäkökulmasta riippuu hyvin pitkälle se, mihin asioihin kiinnitetään huomiota ja miten työhyvinvointiin vaikutetaan (vrt. Goffman 1986).

Osallistuvalla innovaatiotoiminnalla tarkoitamme rakenteiden, toimintojen ja palvelujen uudistamista, johon palveluprosessin kaikki osapuolet osallistuvat. Osallistuvan innovaatiotoiminnan johtamisen periaatteita tarkastelemme kirjallista aineistoa hyödyntäen työhyvinvoinnin ylläpidon ja edistämisen näkökulmasta. Osallistuva innovaatiotoiminta edellyttää hallittua innovaatioprosessia, jossa toteutuvat yhteisen ymmärryksen luomisen, osallistumisen mahdollistamisen ja verkostotyöskentelyn periaatteet. Käsitteellisen mallin avulla etsimme sellaisia esimiestyön ja yhteisen kehittämisen periaatteita ja välineitä, jotka mahdollistavat työhyvinvoinnin rakentumisen ja edistämisen osallistuvassa innovaatiotoiminnassa.

## Työhyvinvointi avautuu kolmesta näkökulmasta

*Kokemusikkunan* tarkastelunäkökulmassa huomio kiinnittyy yksilön kokemuksiin ja tuntemuksiin työstä, työnteosta ja työyhteisöstä. Työn keskeiset ongelmat nousevat työyhteisöstä, asiakkaista ja työn moninaisuudesta. Toisaalta samat asiat voivat olla myös työn motivoivia puolia. (Launis & Koli 2005.) Kokemukseen perustuva tulkinta työstä ja työympäristöstä muine toimijoineen ohjaa yksilön työtoimintaa ja suhtautumista työhön. Tulkinnat ja niihin liittyvät kokemukset ja tuntemukset vaihtelevat yksilöittäin. Työyhteisössä muodostuu monta eri tavoin väritettyä todellisuutta samasta työstä. Työhyvinvoinnin kannalta keskeistä on työn kokeminen mielekkääksi ja hallittavaksi (vrt. Antonovsky 1987). Työnteon autonomisuus eli itsemääräämisoikeus mahdollistaa osaltaan työn hallinnan.

Kokemusikkunasta käsin työhyvinvointia ylläpidetään ja edistetään huolehtimalla työn mielekkyydestä ja kehittämällä työn hallintaa. Työntekijän kokemusta työnteon mielekkyydestä ja autonomiasta voivat järkyttää esimerkiksi koettu kiire, sopimuksista lipsuminen selän takana puhuminen tai "selkään puukottaminen" (Koli 2006). Menetelmänä työhyvinvoinnin edistämisessä on näiden tai vastaavien kokemusten tarkastelu. Esimerkiksi työnohjauksessa käsitellään työhön, työyhteisöön, työtilanteisiin ja toimintatapoihin liittyviä kokemuksia ja tunteita. Näissä työnohjauksellisissa työn kehittämisen muodoissa toteutetaan usein välittömiä ja yksilöllisiä korjaustoimia. Tärkeä lähtökohta on se, että työhyvinvointi on yksilöllinen kokemus ja kokijalle aina tosi ja näin ollen vaatii esille tulemistä ja huomion saamista.

*Kuormitusikkunan* jäsenyyksen lähtökohta työhyvinvoinnin tarkastelulle on epidemiologisten terveystutkimusten tulokset. Teollisen massatuotannon inhimillisten seurausten selvittämiseen liittyen syntyi malli työn kuormittavuuden ja terveysvaikutusten tarkastelemiseksi. Massatuotannossa työntekijän työ koostuu toimenkuvassa määritellyistä, laadullisesti varsin pysyvistä tehtävistä. Näiden tehtävien työkuormituksen kannalta oleelliset työn piirteet voidaan kuvata ja mitata. Esiin nousivat erilaiset fysikaalisten, kemiallisten ja biologisten altisteiden terveysvaikutukset sekä erilaiset psyykkiset kuormitustekijät, jotka ilmenevät joko fyysisessä tai psykososiaalisessa työympäristössä. (Gerlander & Launis 2007.)

Työntekijä voi hyvin, kun hänen psyykkiset edellytyksensä ja työtä koskevat odotuksensa sekä työn asettamat vaatimukset ja sen antamat mahdollisuudet ovat tasapainossa keskenään. Epäsuhta yksilön edellytysten ja ympäristön vaatimusten sekä yksilön odotusten ja ympäristön tarjoamien mahdollisuuksien välillä aiheuttaa sopimatonta henkistä kuormitusta. Stressiä aiheuttavat työn ominaisuudet voivat liittyä työyhteisöön ja työn sisältöön. Stressi on haitallista silloin, kun ympäristön asettamat vaatimukset koetaan suuremmiksi kuin omat selviytymiskeinot. (vrt. Karasek 1979.)

Työn kuormittavuutta tarkasteltaessa on erotettava työn kuormitustekijät ja työntekijän kuormittuminen. Kuormitustekijät ovat kuormittavia työn piirteitä ja liittyvät työhön tai työympäristöön. Kuormittuminen työssä on sen sijaan yksilöllinen kokemus ja se vaihtelee työntekijän tilanteen mukaan. Erilaisten työn piirteiden vaikutuksia on kuitenkin todennettu yleisellä tasolla. Kuormitustekijät voivat olla laadullisia tai määrällisiä ja voivat aiheuttaa yli- tai alikuormitusta. Työn katsotaan kuormittavan määrällisesti, jos sitä on liikaa tai siihen liittyy kiirettä ja aikapaineita. Toisaalta liian vähäinen työmäärä kuormittaa. Laadullisesta työkuormituksesta puhutaan, kun työ kuormittaa muistia tai vaatii jatkuvaa tarkkaavaisuutta, nopeita reaktioita tai ihmisten kohtaamista. Myös liian helppo ja yksinkertainen työ, huono työn organisointi ja kilpaileminen sekä liiallinen vastuu voivat kuormittaa. Kuormitusta voivat aiheuttaa epäselvät tai ristiriitaiset odotukset työn suhteen, työmäärää, epäoikeidenmukainen kohtelu, epäreilu esimiestyö, huono ilmapiiri ja niukka tiedonsaanti. Vaikutusmahdollisuudet omaan työhön, palautteen saaminen sekä sosiaaliset suhteet työssä auttavat hallitsemaan työn kuormittavuutta. (Lindström 2002.)

Kuormitusmallin mukaan työn hallinta on työn vaatimusten ja yksilön suorituskyvyn tasapainoa. Vaatimukset voivat tulla työstä tai työympäristöstä tai ne voivat olla itse asetettuja. Samoin keinot, joilla työntekijät pyrkivät selviämään työn vaatimuksista voivat olla työn antamia mahdollisuuksia tai itse opittuja. Työssä jaksamista ylläpidettäessä ja kehitettäessä selvitetään ja arvioidaan sekä kuormitustekijät että työntekijöiden kuormittuminen. Selvityksiä ja arviointeja tehdään mittauksin, joiden tulosten pohjalta suunnitellaan ja toteutetaan erilaisia toimenpiteitä ja ohjelmia kuormitustekijöiden poistamiseksi ja hallitsemiseksi sekä hyvien työn piirteiden edistämiseksi. Toimenpiteissä keskitytään esimerkiksi työilmapiiriin ja työntekijöiden ja esimiesten välisen vuorovaikutuksen kehittämiseen, työn vaatimustason kohtuullistamiseen tai erilaisten selviytymiskeinojen parantamiseen. (Gerlander & Launis 2007; vrt. Elo 2002.)

*Työn muutoksen ikkuna* suuntaa työhyvinvoinnin tarkastelussa huomion arkityöhön, sen muutokseen ja työn kehittämiseen (Gerlander & Launis 2007). Teollisen massatuotannon mukainen standardoitu toimintamalli ei enää ole osoittautunut riittäväksi ympäristön nopeisiin ja jatkuviin muutoksiin reagoitaessa. On siirrytty massatuotantomallista laadullisesti erilaiseen toimintamalliin ja jatkuvan muutoksen tilaan. Tässä toimintamallissa oleellista on nopea asiakastarpeisiin ja muihin toimintaympäristön muutoksiin ja haasteisiin vastaaminen. Työn ja ympäristön laadullisia muutoksia toteutuu yhä nopeampaan tahtiin ja usein yhtä-aikaisesti tai lomittain. Palvelukonseptien muutosten myötä myös työssä kuormittuminen muuttuu laadullisesti. (Mäkitalo & Paso 2008.)

Työhyvinvoinnin ongelmat ovat yhteydessä työn muutoksiin, joista seuraa työn sujumattomuuden kokemuksia. Keskeisenä syynä työn sujumattomuuteen ovat toimintakonseptien eritahtiset tai päällekkäiset, eri suuntiin vievät muutokset. Tällöin tarkastelutavassa puhutaan konseptimuutosten epäsynkronista. (Launis & Pihlaja 2005.) Työjärjestelmä voi joutua epätasapainoon sen eri osakokonaisuuksien muuttuessa eri tahtiin ja eri suuntiin. Esimerkiksi työn kohde voi muuttua, mutta työvälineet työn toteuttamiseksi kohdistavat työtoiminnan edelleen sen vanhaan kohteeseen. Tämä toiminnan sisäinen epäsuhta näyttäytyy arkityössä häiriönä. Häiriöt ovat muutoksen seurauksena aiheutuvia poikkeamia työn oletettuun kulkuun. Arkisen työn sujuvuus, joka syntyy työn kohteen ymmärtämisestä, toimijoiden yhteistoiminnasta, työnjaon ja eritasoisten työvälineiden toimivuudesta, vaarantuu. Häiriöiden aiheuttamaa turhautumista ja kuormittumista kutsutaan häiriö-kuormitukseksi. Työn mielekkyys on puolestaan kytköksissä työn yhteiseen kohteeseen eli siihen, mitä työssä ollaan tekemässä ja miksi. Onnistuminen itselle tärkeällä työn osa-alueella tuottaa hyvinvointia, kun taas epäonnistumista seuraa väsymys, vaikka työ määrä olisikin kohtuullinen. Tätä työhyvinvoinnin syntymekanismeja kutsutaan kohdehyvinvoinniksi. Työn muuttuessa arjen toiminta ei välttämättä enää tuota niitä tuloksia, joita odotetaan ja toiminnan mielekkyys kärsii. (Mäkitalo 2005.)

Työhyvinvoinnin edistäminen on työtoiminnan kehittämistä siten, että muutosten aiheuttamat häiriöt työssä vähenenevät. Työn sujumisen ongelmat johtuvat toimintajärjestelmän sisäisistä jännitteistä tai toimintamallin vastaamattomuudesta toimintaympäristön muutosten kanssa. Työn sujuvuus paranee kun kehitetään toimintajärjestelmän toimivuutta ja ratkaistaan sen sisäisiä jännitteitä. Toimintajärjestelmien ongelmat ovat aina paikallisia. Siksi toiminnan kehittämisen pohjaksi tarvitaan toiminnan historiallisen kehityspolun selvittämistä ja ymmärtämistä. Työhyvinvointi paranee, kun yhdessä kehitetään uusia sujuvia toimintamalleja korvaamaan historiallisesti muotoutuneita käytäntöjä. (Gerlander & Launis 2007; Schaupp ym. painossa.)

### **Osallistuvan innovaatiotoiminnan johtamisen periaatteet**

Monet nykytyöyhteisöissä vallalla olevat johtamisen periaatteet ovat peräisin ajalta, jolloin massatuotanto oli vallitseva tuotannon organisoinnin tapa. Tällaisia periaatteita ovat muun

muassa toimintojen ja toimintatapojen yhtenäistäminen, hierarkia ja funktioittain eriytynyt työnjako ja toiminnan hahmottaminen lineaarisina prosesseina. Toimiminen nykyisissä nopeasti muuttuvissa toimintaympäristöissä edellyttää sen sijaan jatkuvaa kehittämistä ja innovointia, jolloin massatuotannon konseptiin perustuvien johtamisen periaatteiden rajat tulevat vastaan. Innovaatioparadigmaan liittyvässä verkostomaisessa organisaatiotavassa myös johtamisen keskeisimmät periaatteet alkavat pikku hiljaa muuttaa muotoaan. (Schaupp ym. painossa.) Tässä alaluvussa käydään läpi osallistuvan innovaatiotoiminnan johtamisen periaatteet: yhteinen ymmärrys, osallistumisen mahdollistaminen, verkostotyöskentely ja innovaatioprosessin hallinta.

Toiminnan kehittämisen ja yhteisen innovoinnin kannalta on keskeistä, että työyhteisö muodostaa *yhteistä jaettua ymmärrystä* omasta toiminnastaan, sen päämääristä ja muutoksesta (Alasoini ym. 2012). Keskeistä on luoda jaettua ymmärrystä erityisesti toiminnan kohteen laadullisesta kehittymisestä sekä toiminnan kehitysmahdollisuuksista. Tämä edellyttää niin johdon kuin asiakasrajapinnassakin työskentelevien tietoa sekä yhteistä oppimista. Yhteisen ymmärryksen syntyminen vaatii myös avointa keskustelua organisaation keskeisistä arvoista ja tavoitteista.

Yhteisen jaetun ymmärryksen viitekehys ja reunaehdot palveluita tuottavan työyhteisön toiminnalle, tavoitteille, palveluiden tuottamiselle ja kehittämiselle on yleensä kirjattu organisaation strategiassa. Myös organisaation keskeiset arvot ilmaistaan toimintaa koskevassa strategiassa, josta ilmenee toiminnan visio ja tavoitteet tietylle ajanjaksolle (Lindroos & Lohivesi 2006). Strategia saa kuitenkin muotonsa työyhteisön jäsenten työn kautta ja niissä toimintakäytännöissä, jotka ovat historiallisesti muodostuneita ja joita käsitteellistetään alan yleisten viitekehysten sekä työyhteisön jaettujen ja työntekijöiden henkilökohtaisten jäsenysten sekä käsitteellisten mallien kautta (Kinnunen & Vuori 2005).

Osallistuvan innovaatiotoiminnan näkökulmasta on erityisen tärkeää nostaa esille yhteinen ymmärrys toiminnan kehittämisen rakenteista, toimenpiteistä ja käytännöistä. Osallistuvassa innovaatiotoiminnassa on tärkeää muodostaa yhteinen ymmärrys siitä, että innovaatiot ja innovointi ovat osa jokaisen työtä ja, että johto odottaa työntekijöiden tekemän ehdotuksia työn ja palvelutoiminnan kehittämiseksi. Lisäksi tulee olla riittävässä määrin yhteinen näkemys siitä, millä tavalla innovaatioprosessi organisaatiossa toteutuu. (Miettinen 2005.)

Työyhteisöissä on aina yhteistä ja jaettua ymmärrystä työtoiminnasta, sen tavoitteista ja kehityssuunnista. Kun organisaation jäsenet käsitteellistävät toiminnan ja sen kohteen riittävässä määrin samalla tavalla, on oma toiminta ennustettavaa, ohjattavissa ja sopu-soinnussa suhteessa muiden toimintaan ja yhteiseen päämäärään (Kamppinen 2001). Osallistuvassa innovaatiotoiminnassa tavoitellaan uutta näkökulmaa vanhoihin tulkintoihin. Innovaatiotoiminnan kannalta yhteinen ymmärrys on käsitettävä prosessiksi, ei lopulliseksi päämääräksi ja staattiseksi tilaksi. Osallistuvassa innovaatiotoiminnassa tarvitaan lähtökohtaisesti riittävästi yhteistä ymmärrystä palvelun tuottamisesta ja toteuttamisesta. Se on päämäärä mutta jatkuvan kehittämisen prosessissa se ikään kuin alati pakenee toimijaa. Innovaatio mahdollistuu, mikäli vallitsevaan käsitesysteemiin tulee poikkeavia näkemyksiä (vrt. Sternberg 1999, 11). Vanhojen, uusien, päällekkäisten ja ristikkäisten muutosten jäsentäminen mahdollistaa uusien näkökulmien syntyminen palveluiden tuottamisen arkeen.

Toinen keskeinen osallistuvan innovaatiotoiminnan periaate on *osallistuminen*. Osallistumisella tarkoitamme niin työntekijöiden kuin asiakkaidenkin osallistumista toiminnan kehittämiseen ja yhteiseen innovointiin. Osallisuuden kokemuksen edellytys on mahdollisuus ilmaista avoimesti mielipiteitä ja ideoita sekä toimia itsenäisesti (Vuori 2005). Julkisella sektorilla muutos- ja kehittämisspaineet tuottavuuden ja tehokkuuden lisäämiseksi kohdistuvat erityisesti palveluiden kehittämiseen. Organisaatioissa on kehitettävä uudenlaisia tapoja vastata asiakkaiden monimutkaistuviin tarpeisiin erilaista asiantuntemusta yhdistelemällä. Jatkuvasti asiakasrajapinnassa työskentelevät henkilöt ovat avainasemassa näissä

innovaatioprosesseissa, sillä he saavat jatkuvaa palautetietoa asiakastarpeista ja niiden nopeista muutoksista. Asiakastarpeiden monimutkaistuminen ja jatkuva muutos lisäävät edelleen oppimisen ja kehittämisen tarvetta työyhteisöissä.

Osallistavassa johtamistyyliissä työntekijät osallistuvat päätöksentekoon ja ongelmanratkaisuun. Lisäksi asiakkaat osallistuvat aktiivisesti palveluiden kehittämiseen. Osallistuminen tuottaa organisaatioihin erinomaisuutta ja kilpailukykyä. Innovatiivinen organisaatio on samalla myös osallistava organisaatio. Osallistava johtaminen on Kimin (2002) mukaan keskeistä strategisen päätöksentekoprosessin näkökulmasta. Strategisen tiedon jakaminen auttaa työntekijöitä ymmärtämään paremmin, mitä yrityksessä tapahtuu, jolloin he osaavat reagoida muutoksiin. Osallistaminen mahdollistaa osallistumisen eli tässä tapauksessa sen, että työntekijät pääsevät laajasti vaikuttamaan omaan työympäristöönsä ja työskentelytapoihinsa.

Henkilöstön osaaminen on kasvanut aikaisempaan nähden. Yhä suurempi osa julkisen sektorin henkilöstöstä on korkeakoulututkinnon suorittanutta, joten heillä on entistä enemmän kykyä nähdä laajoja kokonaisuuksia ja osallistua monimutkaisten ongelmien ratkaisemiseen. (Alasoini 2010.) Samanaikaisesti työstä on tullut monimutkaisempaa esimerkiksi erilaisten koneiden, laitteiden ja tietokoneohjelmistojen myötä. Työntekijät usein tietävät parhaiten, miten laitteet ja ratkaisut toimivat ja miten niitä voisi parantaa. Myös työntekijät haluavat työpaikaltaan mahdollisuuksia kehittyä ja hyödyntää taitojaan.

Kolmas osallistuvan innovaatioiminnan edellytys on työskentely yhä enenevässä määrin erilaisissa verkostoissa. Aikaisemmin oman ammattikunnan muodostamasta verkostosta haettiin jonkin tietyn osaamisalueen uusinta tietoa, ja verkostossa opittiin tietoa syventämällä. Innovaatiot taas syntyvät useimmiten paikoissa, joissa ihmiset kohtaavat satunnaisesti ja yllättävästi. Heikkojen siteiden kautta avautuu yhteys tietoihin ja ihmisiin, joilla on jotain uutta annettavaa. Oppiminen tapahtuu organisaatorajojen yli eri tahojen keskinäisessä vuorovaikutuksessa. (Hautamäki 2008.)

Osallistuvan innovaatiotoiminnan johtamisessa verkostotyöskentelyn periaate korostaa koko työyhteisön sekä toimijoiden verkoston osallistumista yhteiseen kehittämiseen ja innovaatioprosessiin. Alasoini (2010) on esittänyt, että organisaatioiden tavassa tuottaa innovaatioita korostuvat erityisesti neljä piirrettä: interaktiivisuus, nopeasyklisyys, avoimuus ja -integroituneisuus. Interaktiivisuudella tarkoitetaan sitä, että innovaatiot syntyvät erilaista tietoa ja osaamista omaavien toimijoiden monipuolisen vuorovaikutuksen kautta. Innovaatioprosessien nopeutuessa jatkuvasti yhteydenpito asiakkaisiin, käyttäjiin ja arvoverkoston muihin toimijoihin korostuu entisestään. Innovaatiot syntyvät erityisesti avoimissa ja hajautetuissa verkostoissa.

Osallistuva innovaatiotoiminta toteutuu vasta kun on ymmärretty, että organisaatiossa tarvitaan innovointia ja organisaatiossa toteutuu *hallittu innovaatioprosessi*. Innovaatioprosessin hallitsemisen problematiikka riippuu siitä, millä tavalla innovaation tuottamisen katsotaan toteutuvan. Myös erilaiset työhyvinvoinnin tarkastelun näkökulmat korostuvat erilaisissa tavoissa hallita innovaatioprosessia.

Perinteisissä malleissa innovaatioprosesseja on pyritty hallinnoimaan hierarkkisten, lineaaristen, yksisuuntaisten johtamis- ja organisoitumismallien kautta. Tällöin hallitussa prosessissa innovaatiotoiminta toteutuu suunnitellusti ja sovitun toimintamallin mukaisesti aina ideoinnista toteutukseen, käyttöönottoon ja testaukseen asti. Hallitussa innovaatioprosessissa on sovittu kuinka ja missä sekä keiden toimesta ideoiden tuottaminen tapahtuu. On olemassa pelisäännöt sille miten tuotetut ideat viedään eteenpäin organisaatiossa; kenelle niistä kerrotaan ja mitä niille tapahtuu prosessissa sen jälkeen (vrt. Kesting & Ulhøi 2010). Hallitussa innovaatioprosessissa on koko innovaatioprosessi otettu huomioon ja sovittu toiminnasta sen eri vaiheissa. Hallittuun innovaatioprosessiin sisältyy toiminta-

prosessin kuvauksen lisäksi resurssien määrittäminen innovaatiotoiminnalle. Myös palkitsemisjärjestelmästä sopiminen on osa hallittua innovaatioprosessia. Käyttäjien ja asiakkaiden osallistumiselle on selkeät rakenteet, joiden puitteissa palvelujen kehittäminen tapahtuu. (vrt. Kesting & Uihøi 2010.)

Siirryttäessä suljetuista systeemeistä avoimiin muuttuviin verkostoihin katsotaan, että innovaatioprosesseissa on kyse pohjimmiltaan uudenlaisten yhdistelmien tuottamisesta. Nämä prosessit lisäävät tyypillisesti epävarmuutta. Muutokset lähtevät liikkeelle siitä, kun joku on tyytymätön olemassa olevaan toimintaan ja lähtee kehittämään vaihtoehtoisia tuotteita, toimintatapoja tai tekniikoita. (Koivisto ym. 2011.) Innovaatioiden johtamisessa on pohjimmiltaan kyse kontekstin sekä suotuisten edellytysten ja puitteiden luomisesta itsessään organisoituvalle ja itseohjautuvalle kehittämiselle. Tämä haastaa perinteisen mallin hallita innovaatioprosessia.

### **Työhyvinvointi osallistuvan innovaatiotoiminnan johtamisessa**

Työntekijöiden työhyvinvointi on tutkimusten mukaan parempi, kun työyhteisö on dynaaminen ja kehittää jatkuvasti toimintaansa (Hakanen 2009). Innovaatiot ovat kuitenkin jotain enemmän kuin vain normaalien työkäytäntöjen kehittämistä tai pienten uudistusten tekemistä palveluissa (Fuglsang & Sorensen 2011). Innovaatio on jotain, joka tuo lisäarvoa organisaation toiminnalle. Organisaatiot pyrkivät innovaatiotoiminnalla edistämään kilpailukykyään. Seuraavaksi tarkastellaan kunkin osallistuvan innovaatiotoiminnan johtamisen periaatteen toteuttamista esimiestyössä työhyvinvoinnin eri jäsennysikkunoiden kautta. Kutakin johtamisen periaatetta analysoidaan käsitteellisesti ja aikaisempaan tutkimukseen pohjautuen tuoden esille niiden laadullisesti erilaisia yhteyksiä työhyvinvointiin.

### **Kokemus hyvästä työstä osallistuvassa innovaatiotoiminnassa**

*Yhteinen jaettu ymmärrys* työtoiminnasta, työn tavoitteista ja kehityssuunnista merkitsee mahdollisuutta yhteistyöhön sekä yhteisöllisyyden ja osallisuuden kokemiseen. Tämä on työhyvinvointia edistävä kokemus, koska siihen kytkeytyy kokemus työn mielekkyydestä ja autonomiasta. Tarkasteltaessa yhteisen ymmärryksen merkitystä työhyvinvoinnille on kokemusikkunan mukaisten hyvän työn kriteerien eli mielekkyyden ja autonomian, määrittelyä täsmennettävä. Ensin on erotettava toisistaan yksilön kokema työn mielekkyys työn merkityksestä organisaatiolle.

Mielekkyys liittyy työn ennustettavuuteen, ohjattavuuteen ja sille asetettujen tavoitteiden tyydyttävään toteutumiseen. Työntekijän näkökulmasta työ voi olla mielekästä, vaikka se ei ole sitä organisaation kannalta (vrt. Kamppinen 2001). Työssä saavutetaan niitä tavoitteita, joita on henkilökohtaisesti asetettu ja työn tekemistä kyetään ohjaamaan henkilökohtaisista lähtökohdista. Organisaation tavoitteet ja mahdollisesti toimintamallit ovat toissijaisia reunaehtoja toiminnalle. Teoreettisesti työ voi siis olla yksilön työhyvinvointia tukevaa, vaikka se ei olisi organisaation toimintaa tukevaa ja edistävää. Käytännössä kuitenkin niin, että työntekijän omaksumat merkitykset työstä ovat varsin voimakkaasti sosiaalisen kontekstin ohjaamia. Työhön liittyvät yksilölliset käsitykset muodostavat täten tarvittavan yhteisen ymmärryksen esimerkiksi palvelun yhdessä toteuttamiseksi. Keskeinen kysymys tässä on se, missä määrin organisaation strategiaan kuvattu asiointi vastaa työntekijän käsitystä toteutettavasta palvelusta. Lisäksi, voidaan kysyä missä määrin nuo julkilausutut organisaatiotason kuvaukset vastaavat työyhteisön yhteistä näkemystä. Eri tasojen keskinäiset vastaamattomuudet tuottavat yksittäisen toimijan kohdalla toiminnan mielekkyyden ja autonomian menettämisen kokemuksen. Työn mielekkyyden kokemus voi häiriintyä myös tilanteissa, joissa yhteinen ymmärrys on toimiva ja riittävä operatiivisen toiminnan ja tavoitteiden toteuttamiseksi. Työntekijät kykenevät toimimaan strategiassa

asetettujen tavoitteiden ja periaatteiden mukaan, mutta toiminnan arvot ovat ristiriidassa työntekijän omien arvojen tai yksilöllisten päämäärien kanssa.

Osallistavan johtamisen onnistumisen kannalta on keskeistä eri osapuolien *osallistuminen* ja se, että osallistuminen johtaa osallisuuden kokemiseen. Tämä on osa työn mielekkyyttä. Työntekijä voi vaikuttaa omaan työhönsä ja on osallisena oman työnsä kehittämisessä. Työntekijöiden ajatuksia ja ideoita kuunnellaan ja niitä pyritään ottamaan huomioon. Osallisuuden kokemus toteutuu, kun työntekijä muutoksen yhteydessä kokee olevansa subjekti (toimija) eikä vain toiminnan objekti (kohde).

Antonovskyn (1987) käsityksiä mukaillen Alasoini (2010) esittää osallisuuden edistävän työntekijän eheyden tunnetta ja sitä kautta hyvinvointia. Osallisuus auttaa työntekijöitä ymmärtämään oman organisaation ja sen ympäristön tapahtumia lisäämällä ymmärrystä eri asioiden välisistä yhteyksistä. Se antaa työntekijälle mahdollisuuden muodostaa itse merkityksiä työssä tapahtuville muutoksille ja siten työntekijä voi kokea positiivisia arvolatauksia sekä sitoutua vahvemmin. Osallisuus lisää myös hallinnan tunnetta asioista ja tapahtumista, joilla on vaikutusta työntekijään ja työhön.

*Verkottuneen* työn tarkoituksena on tukea asiakasta ja vastata asiakkaan tarpeeseen parhaalla mahdollisella tavalla. Verkostomainen työskentelytapa muuttaa työntekijöiden työtä: välitön asiakkaan kanssa työskentely vähenee ja yhä suurempi osa työajasta saattaa kulua esimerkiksi neuvotteluihin verkoston muiden toimijoiden kanssa (esim. Kurki 2011). Verkostoissa työskentely saattaa useiden toimijoiden näkökulmia yhteen ja tarjoaa näin mahdollisuuksia uuden kehittämiseen ja innovointiin. Verkostoissa työskentely vie aikaa totutusta perustyöstä, ja siitä saattaa seurata kiireen tunnetta, joka heikentää työntekijöiden hyvinvointia. Oma työ saattaa pirstaloitua: verkostotyöskentely saattaa yksittäisestä työntekijästä tuntua toiminnalta, joka estää oman työn tekemistä.

*Innovaatioprosessissa* on tärkeää, että toiminnan ja palvelujen kehittäminen tapahtuu hallitusti. Työn kokeminen itsenäiseksi, kiinnostavaksi ja mielekkääksi edistää halua kehittää omaa työtä ja innostaa uusien ideoiden tuottamiseen. Innovaatiotoimintaan osallistuminen edellyttää myös tyytyväisyyttä ja luottamusta esimiehen toimintaan ja johtamiseen (Jokivuori 2004). Hallittu innovaatioprosessi lisää ideoiden käsittelyn ennustettavuutta ja edistää tavoitteiden saavutettavuutta. Toisaalta avoimissa muuttuvissa verkostoissa toiminnan ja sen tulosten ennustettavuus kärsii.

## **Kuormittumisen näkökulma osallistuvaan innovaatiotoimintaan**

*Yhteisen ymmärryksen* luominen on pitkäjänteistä toimintaa ja edellyttää jatkuvaa ja säännöllistä vuorovaikutusta johdon, lähiesimiesjohdon ja työntekijöiden välillä. Vuorovaikutuksen laatu on tässä keskeistä. Mitä avoimempaa, runsaampaa, tasa-arvoisuutta henkivää ja innostavampaa vuorovaikutus on, sitä paremmin voidaan jakaa yhteinen tietoisuus toiminnan tavoitteista ja keinoista niihin pääsemiseksi. Organisaatiossa vallitseva toiminta- ja tapakulttuuri sekä ilmapiiri ovat yhteydessä yhteisen jaetun ymmärryksen syntymiseen. Yhteistä jaettua ymmärrystä peilaa se, miten työntekijät puhuvat työstään organisaation ulkopuolisille henkilöille. On todettu, että ”me” muodossa puhuminen viestii hyvästä yhteishengestä ja yhteisiksi koetuista tavoitteista ja tehtävistä. Puhuminen ”minä”-muodossa puolestaan kertoo sitoutumisesta lähinnä omiin arvoihin ja tavoitteisiin. (Jäppinen 2011.)

Kuormitusikkunassa yhteinen ymmärrys toimii työhyvinvoinnin lähteenä, kun työn vaatimustekijät ja työyhteisön jäsenten yksilölliset edellytykset sekä työn antamat mahdollisuudet tunnistetaan ja tunnustetaan yhteisesti. Kuormittumisen ja kuormittumiselle altistumisen mittaamisen kannalta tämä tarkoittaa tiedon tuottamista yhteisestä työyhteisön

hyvinvoinnin tilasta. Se tarkoittaa kuormitustason ja kuormitustekijöiden läsnäolon tunnistamista testatuin välinein. Näin saadaan luotettavaa tietoa siitä, miten tavoiteltu työntekijän edellytysten ja työn vaatimusten tasapaino toteutuu sekä tätä tasapainoa uhkaavista kuormitustekijöistä. Työhyvinvoinnin tila ja siihen vaikuttavat tekijät ovat sitä yhteistä ymmärrystä, jonka varaan kehittämistoimenpiteet kuormituksen hillitsemiseksi ja kuormitustekijöiden hallitsemiseksi sekä tasapainon palauttamiseksi rakentuvat.

Kuormittumisen kautta yhteinen ymmärrys toiminnasta, sen tavoitteista ja kehityssuunnista liittyy työhyvinvoinnin tarkasteluun vain välillisesti. Tieto työn määrällisestä ja laadullisesta kuormasta, kiireestä ja omista vaikutusmahdollisuuksista työssä, työstä saadusta palautteesta ja sosiaalisten suhteiden toteutumisesta kertoo kyllä toiminnan laadusta, tavoitteiden saavuttamisen mahdollisuuksista ja kehittämisen tarpeiden suunnista. Näiden tekijöiden merkitys nousee yleisellä tasolla esiin yhteisen ymmärryksen syntyehtojen määrittelyssä. Työhyvinvointihankkeet ovat kuitenkin osoittaneet sen, ettei tällä tavalla tuotettu yhteinen tieto ole vielä riittävää kuormittumisen hillitsemiseksi ja kuormitustekijöiden hallitsemiseksi.

*Osallistuminen* tuo mukanaan mahdollisuuden vaikuttaa ja siten se antaa myös mahdollisuuden ylläpitää tasapainoa työn vaatimusten ja työntekijän voimavarojen välillä. Osallistuminen voi voimavaratekijänä toimimisen lisäksi muodostua kuitenkin myös kuormitustekijäksi.

Osallistavissa työyhteisöissä on havaittavissa vähemmän työuupumusta ja lähtöaikomuksia kuin vastakohdassaan, käskyttävään johtamiseen perustuvassa työyhteisössä. Lisäksi päivittäiseen päätöksentekoon osallistaminen sitouttaa työntekijöitä ja kannustaa heitä jakamaan toisilleen myös hiljaista tietoa. (Angermeierin ym. 2009.) Kim (2002) havaitsi, että osallistava johtaminen ja osallistava strategiasuunnittelu olivat vahvassa positiivisessa yhteydessä työtyytyväisyyteen. Osallistaminen parantaa koko organisaation tehokkuutta, sillä työtyytyväisyyden on todettu vähentävän esimerkiksi henkilöstön poissaoloja ja lähtöaikeita.

Toisaalta osallistava toimintatapa ja työntekijöiden kannustaminen ideointiin voi johtaa ihmisten välisen kilpailun lisääntymiseen. Ilman riittävää suunnitelmallisuutta ja osallistumisen johtamista voivat eriarvoisuus työntekijöiden välillä lisääntyä ja yhteistyö heiketä. (Alasoini 2011.) Järvensivu ja Koski (2009) ovat todenneet, että osallistava tiimityöskentely lisäsi tiimien välistä kilpailua ja heikensi työilmapiiriä sekä lisäsi tiimien välistä kontrollointia. Lisäksi vaatimukset monitaitoisuudesta nostivat esille epäluuloja ja pelkoja työvoiman vähentämisestä.

*Verkostoissa työskentely* vaatii työntekijöiltä uudenalaista osaamista: oman ammattialan osaamisen lisäksi tarvitaan laaja-alaisemman tiedon hallintaa ja kykyä toimia vuorovaikutuksessa monen toimijan joukossa. Työ muuttuu nopeasyklisemmäksi ja työntekijöiltä vaaditaan entistä enemmän joustavuutta ja ketteryyttä. Työn vaatimusten ja työntekijän osaamisen ja edellytysten välille saattaa syntyä epäsuhtaa, joka voidaan ratkaista työntekijän edellytyksiä ja voimavaroja vahvistamalla esimerkiksi koulutuksella tai työkuormaa keventämällä.

Verkostotyöskentely haastaa myös yhteistyön toimivuuden ja tiedon kulun. Organisaatioiden sisällä tieto välittyy usein esimerkiksi tietojärjestelmien välityksellä. Monen toimijan verkostoissa tämä saattaa muodostua haasteelliseksi. Riittävä tiedon saaminen on perusedellytys töiden hoitamiselle ja puutteet tiedon kulussa aiheuttavat työstressiä ja kuormitusta (Lindström ym. 2006). Innovaatioyhteisöihin osallistumiseen työntekijöitä motivoivat rahallisten palkkioiden lisäksi arvostus, avun kysyminen ja saaminen (vastavuoroisuus) sekä uteliaisuus. Nämä vahvistavat työntekijän myönteisiä voimavaroja. Yhteisöllisyyden esteiksi on koettu aikapula sekä palkkiorakenteet, jotka suosivat yksilösuorituksia. (Antikainen ym. 2010.)



*Innovaatioprosessi* tulisi toteuttaa niin, että se huomioi ja vahvistaa työntekijän osaamista ja voimavaroja, eikä aiheuta liiallista kuormittumista. Osaamisen ylläpitämistä voidaan kannustaa muun muassa turvaamalla koulutuksiin osallistuminen. Uusia työtä koskevia ideoita saadaan usein juuri erilaisista koulutuksista. Jotta työntekijät välttyvät stressiltä, jonka jatkuva vaatimus työn ja toiminnan kehittämisestä saattaa herättää, kuuluu hallittuun innovaatioprosessiin turvata resurssit innovaatiotoiminnalle. Hyvä tiedonkulku sekä riittävät vaikutus- ja osallistumismahdollisuudet omaan työhön ja sen kehittämiseen ovat tärkeitä työssä jaksamiselle ja työtyytyväisyydelle. Hallittuun innovaatioprosessiin kuuluu, että innovaatioiden tuottaminen on jäsennetty selkeiksi vaiheiksi (luova ideointi, ideoiden käsittely ja arviointi, jatkojalostaminen, kokeilu, arviointi ja käyttöönotto), joista kaikki ovat tietoisia. Tietoisuus omien velvollisuuksien, vastuiden ja oikeuksien sisällöstä osana innovaatioprosessia vähentää stressikokemuksia. On tärkeää, että johdon ja esimiesten odotusten ja annettujen resurssien sekä oman osaamisen ja kiinnostuksen välillä vallitsee tasapaino. (Jäppinen 2011; Stenvall ym. 2007.) Hallittu innovaatioprosessi koskee myös organisaation erilaisia ja eri syistä tapahtuvia muutostilanteita, joiden yhteydessä johdon tulee kantaa erityistä huolta siitä, että työntekijät eivät kuormitu työssään liikaa. Jos muutostilanteissa vaaditaan liiallisesti uusien ideoiden tuottamista ilman lisäresursseja, on tilanne uhka jaksamiselle. Kriittinen kysymys avoimissa verkostoissa toimittaessa on se, kuinka innovaatioprosessiin kytetään tuomaan ennustettavuutta kuormittumisen hallitsemiseksi.

## **Työn muutos innovaatioiden ja työhyvinvoinnin lähteenä**

Työn muutoksen ikkunassa tarkasteltuna työhyvinvoinnin edistämisessä keskeistä on luoda *yhteistä ymmärrystä* työstä ja työyhteisön toiminnasta. Yhteistä ymmärrystä luodaan erityisesti työn muuttuvasta kohteesta eli palvelun asiakkaasta ja tämän tarpeista. Asiakkaiden tarpeet ja ymmärryksen luominen niistä on yritysten ja organisaatioiden toiminnan ja palvelutuotannon lähtökohta ja parhaiten niiden kilpailukykyyn vaikuttava tekijä. Organisaation eri toimijoiden yhteinen ymmärrys asiakkaan tarpeista, niiden muutoksesta ja organisaation toiminnan kehityshaasteista on tärkeää myös työn sujuvuuden ja mielekkyyden kannalta.

Teoreettisesti ajateltuna työn motivoiva voima on työn merkitys ja tarkoitus (Leontjev 1978). Työn mielekkyyden kokemukset ovat yhteydessä työn kohteeseen eli siihen mitä työssä ollaan tekemässä ja miksi. Tätä työhyvinvoinnin syntymekanismia kutsutaan kohdehyvinvoinniksi. Työn muuttuessa myös työn tarkoitus rakentuu uudelleen, jolloin työhyvinvoinnin perusta on rakennettava uudelleen. Tätä perustaa ei voida rakentaa johdon ja esimiesten toimesta valmiiksi vaan keskeisinä toimijoina ovat työntekijät itse. Uudet innovaatiot ovat työhyvinvoinnin kannalta sekä mahdollisuus että uhka. Ne voivat tuoda uutta mielekkyyttä työhön ja työtä sujuvoittavia ratkaisuja. Toisaalta joillakin työntekijöillä työn mielekkyys voi olla kytkeytynyt vanhaan toimintaan ja siksi kohdehyvinvointi voi tulla uhatuksi. Lisäksi työn muutoksesta ja muuttuvan toiminnan kehitysjännitteistä seuraa arkityöhön häiriöitä, jotka heikentävät työn sujuvuutta ja ovat uhka työhyvinvoinnille. Työn muutoksen ikkunasta työhyvinvointi syntyy yhteisen toiminnan tuloksena. (Mäkitalo 2005; Launis ym. 2010.)

Työhyvinvointia tukeva ja edistävä yhteisen ymmärryksen luominen on muuttuvan toiminnan ja sen kehitysjännitteiden yhteistä jäsentämistä. Työn yhteinen analysointi auttaa ymmärtämään ja hallitsemaan muuttuvaa työtä sekä löytämään ratkaisuja, joilla työn sujuvuutta voidaan edistää. Tämä auttaa vähentämään työn muutoksen seurauksena syntyvää häiriökuormitusta. Näihin ratkaisuihin tarvitaan yhteistä ymmärrystä toiminnasta niin arkityön kuin toimintakonseptinkin tasolla, toiminnan historiasta sekä tulevista kehitysmahdollisuuksista. Yhteinen ymmärrys toiminnasta ja sen kohteesta auttaa esimiestä ja työntekijöitä tarkastelemaan kohdehyvinvointia, sen rakentumista ja omien hyvinvointikokemustensa muutoksia työn muuttuessa, sekä näkemään työn häiriöt

ponnahduslautoina yhteiselle kehittämiselle ja innovoinnille. (Gelander & Launis 2007; Schaupp ym. 2013)

Toiminnan ja sen kehityshaasteiden yhteinen tarkastelu sekä uusien kehitysmahdollisuuksien hahmottaminen edellyttää koko työyhteisön *osallistumista*. Työntekijöiden työhyvinvointia edistääkin parhaiten se, että heillä on mahdollisuus osallistua oman työnsä ja organisaation toiminnan kehittämiseen (Launis 2009). Työn yhteinen kehittäminen on työyhteisön yhteistä oppimista, jonka tuloksena syntyy uudenlaisia tapoja vastata asiakkaiden muuttuviin tarpeisiin. Innovaatiot nähdään toiminnan laadullisena uudistamisena; kyse on toiminnan kehittymisestä siihen historiallisesti muodostuneiden kehitysjännitteiden ratkaisemisen kautta. (Engeström 1987, 2004.) Työntekijälähtöisen innovoinnin lähtökohtana on koko työyhteisön osallistuminen ja asiakasrajapinnassa työskentelevien työntekijöiden tiedon hyödyntäminen toiminnan kehittämisessä. Keskeiseksi innovoinnin ja yhteisen kehittämisen johtamisessa nousevat välineet ja toimintatavat, jolla yhteistä ymmärrystä asiakkaiden tarpeista, työyhteisön toiminnasta ja toiminnan kehityshaasteista luodaan (Schaupp ym. 2013).

Asiakastarpeisiin vastaaminen edellyttää yhä useammin *verkostotyöskentelyä*. Verkostotyöskentely muuttaa ja laajentaa työyhteisön toimintaa. Tämä toiminnan muutos tuo väistämättä mukanaan myös työn häiriöitä, joista seuraa häiriökuormitusta. Laajentunut työn kohde voi avata mielenkiintoisia mahdollisuuksia, mutta myös heikentää kohdehyvinvointia.

Perinteisesti kukin asiantuntijataho on määrittänyt asiakkaan tarvetta omista lähtökohdistaan. Verkoston toiminnan kehittämisen pohjaksi tämä ei kuitenkaan ole riittävää, vaan tarvitaan verkoston yhteistä asiakasymmärrystä, joka ei määräydy minkään toimijaryhmän eriytyneestä näkökulmasta. (Seppänen ym. 2012.) Tämä asiakasymmärrys toimii verkoston toiminnan kehittämisen ja innovoinnin pohjana. Innovaatioiden syntyminen, kehittämien ja käyttöönotto on kokonaisuudessaan verkoston toimijoiden välinen kommunikatiivinen prosessi, jossa verkosto yhdessä tutkii toimintaansa ja sen kohdetta (Koivisto ym. 2011; Seppänen ym. 2012). Myös palvelujen käyttäjät ovat entistä useammin osana verkostoa, mukana kehittämässä palveluita. Tämä haastaa verkoston työskentelyä, sillä palveluiden käyttäjät vaikuttavat yhä enenevässä määrin palveluiden kehittämiseen, antavat palautetta sekä vaativat parempia palveluita. Toisaalta, palveluiden käyttäjät eivät kuitenkaan ole valmiita maksamaan enempää palveluista. Näin palveluiden käyttäjät ja -tuottajat ovat yhteisen innovaatiovaatimuksen äärellä. (Hautamäki 2008.)

Verkostomaisessa yhteiskehittelyssä innovaatioprosessin etenemisen kannalta on erityisen merkityksellistä se miten, ja millaisin välinein eri osapuolet kykenevät löytämään tulevia kehittymismahdollisuuksia sekä kommunikoimaan rakentavasti ja kriittisesti vaihtoehtoisista ratkaisuista (Koivisto ym. 2011; Seppänen ym. 2012). Innovoinnin ja uusien palveluinnovaatioiden synnyttämisen motiivina on saada aikaan sekä parempia ratkaisuja että ratkaisuja, joihin eri osapuolet voivat sitoutua helpommin (Alasoini 2011). Innovaatioverkostojen ja -yhteisöjen tavoitteiden ja arvojen on oltava yhteisesti hyväksyttävissä. Uutta luovissa verkostoissa asiakkaille tuotettavat hyödyt innostavat työntekijöitä ja toimivat rakennusaineina kohdehyvinvoinnille sekä voimaannuttavat työntekijöitä parempiin suorituksiin. Tulevaisuudessa yksilöt ja tiimit ovat työn ja toiminnan kehittämisessä yhä itseohjautuvampia. (Alasoini ym. 2012.)

Työn muutoksen ikkunasta *innovaatioprosessin hallinta* on työtoiminnan ja sen kehityksen tietoista hallintaa. Tällöin esimiesten ja työyhteisöjen yhteisen analyysin kohteena on toiminnan kokonaisuus, sen laadullinen kehitys ja sen kehitysmahdollisuudet. Nykyisessä nopeasti muuttuvassa maailmassa paras tieto ei ole kellään yksittäisellä toimijalla, vaan toiminnan kehityshaasteiden analysoimiseksi tarvitaan niin johdon, esimiesten kuin asiakasrajapinnassa työskentelevien tietoa sekä yhteisiä välineitä, jolla tätä tietoa

jäsennetään. Tämä saattaa edellyttää myös perinteisten hierarkkisten rajojen murtamista. (Schaupp ym. 2013)

Työn muutoksen yhteinen haltuunotto rakentaa positiivisen kierteen mahdollisuuden – löydetään yhdessä uudenlaisia tapoja tehdä työtä ja tuottaa uudenlaisia palveluita, jolla kyetään lisäämään työn tuloksellisuutta sekä vastaamaan muuttuvaan asiakastarpeeseen. Tämä työn yhteinen kehittäminen on samanaikaisesti myös työhyvinvoinnin edistämistä: se auttaa työyhteisöä hallitsemaan omaa työtään, löytämään ratkaisuja arjen työn sujuvuuden ongelmiin ja näin vähentämään häiriökuormitusta, sekä löytämään työn mielekkyyden (kohdehyvinvoinnin) lähteitä muuttuneesta työstä. (Gerlander & Launis 2007; Schaupp ym. 2013)

### **Esimiestyöllä työhyvinvointia osallistuvassa innovaatiotoiminnassa**

Innovaatiotoiminta on jatkuvaa uusien ideoiden tuottamista ja jalostamista hyötyä tuottaviksi uudistuksiksi. Se on eräänlainen jatkuva muutosprosessi. Tiedetään, että organisaatiossa tapahtuvat muutokset ovat rasittavia kokemuksia työntekijöille, koska niihin sisältyy paljon epävarmuutta tulevaisuudesta (Vakkala 2012). Jatkuva innovaatiotoiminta toteutuu vain, jos se on luonteeltaan erilainen muutosprosessi, jossa työ ja sen kehittäminen koetaan mielekkääksi ja riittävän hallittavaksi, kuormitus ja voimavarat ovat tasapainossa sekä muutoksen aiheuttamat häiriöt nähdään kehityksen mahdollisuuksina.

Esimiehen tehtävä jatkuvassa työhyvinvointia ylläpitävässä ja edistävässä innovaatioprosessissa on vaativa. Hänen tehtävänä on varmistaa palveluprosessien ja palvelun laadukas toteutuminen henkilöstön osaamista ja organisaation rakenteita hyödyntäen sekä luoda areenoita ja mahdollisuuksia ideoinnille, ideoiden kehittämiseksi sekä syntyneiden innovaatioiden levittämiseksi. Samaan aikaan esimiehen tulee olla tietoinen työtä eri suuntiin ohjaavista yksilöllisistä ja yhteisöllisistä toimintakokonaisuuksien jäsenyyksistä ja niiden esille nostamien asioiden merkityksestä työhyvinvoinnille. Hänen tehtävänä on muun muassa yhteisen kokemuksen ja työn mielekkyyden yhteisen etsimisen mahdollistaminen.

Työhyvinvointia edistää yhteinen ymmärrys työyhteisön omasta toiminnasta, sen päämääristä ja muutoksesta, joka integroi tasapainoiseksi kokonaisuudeksi yksilölliset, organisaation viralliset ja epäviralliset sekä kolmansien osapuolten eritasoiset käsitykset ja jäsenyykset palvelun tuottamisesta. Yhteisen ymmärryksen muodostamisessa on tärkeää huomata erilaisten reunaehtojen ja tarkastelutasojen merkitys hyvän työn kokemisen kannalta. Strategiset linjaukset ohjaavat tiettyjä seuraamuksia sekä liittyvät laajempiin kokonaisjäsenyyksiin, jotka muodostavat osan työn mielekkyydestä.

Yhteisen ymmärryksen syntyminen edellyttää dialogista vuoropuhelua lähiesimiehen ja työntekijöiden kesken, sekä välineitä, joilla huomio ja keskustelu suunnataan työtoimintaan. Työn yhteinen tarkastelu on yhteistä oppimista. Dialogisuus on vuorovaikutuksellista keskustelua, jossa tavoitteena on sellaisen uuden yhteisen ymmärryksen löytyminen, jota osapuolten ei ole mahdollista saavuttaa yksin (Immonen 2005; Vuori 2005).

Työhyvinvoinnin kannalta on tärkeää, että työntekijän kokemus työstä ja työn tekemisestä tulee ilmaistuksi ja kuulluksi (Gerlander & Launis 2007). Osallisuuden kokemista vahvistaa se, että jokainen työntekijä kokee pystyvänsä vaikuttamaan omaan työhönsä ja sen kehittämiseen. Osallistuvan innovaatiotoiminnan johtamisessa keskeistä on työntekijöiden osallisuuden kokemuksen mahdollistaminen ja vahvistaminen. Osallistumisen tulee tuntua mielekkäältä ja olla hallinnassa. Työntekijällä tulee olla mahdollisuus vaikuttaa osallistumiseensa itse: mihin ja miten hän on halukas osallistumaan eri tilanteissa, mikä tuo mielekkyyttä työhön.

Työntekijöiden osallistumista suuntaavat henkilökohtaiset arvot ja kehittämisen sekä innovoinnin lähteinä toimii kokemuksellinen tieto. Innovointi perustuu tämän kokemuksellisen tiedon hyödyntämiseen. Osallistumisen kautta syntyvä tunne päätöksentekomahdollisuuksien lisääntymisestä suhteessa johtoon sekä työyhteisön muihin toimijoihin koetaan positiivisena (Järvensivu & Koski 2009). Osallistava johtaminen ja osallistava strategiasuunnittelu ovat vahvassa positiivisessa yhteydessä työtyytyväisyyteen. Osallistaminen parantaa koko organisaation tehokkuutta, sillä työtyytyväisyyden on todettu vähentävän esimerkiksi henkilöstön poissaoloja ja lähtöaikeita. (Kim 2002.)

Osallistuvassa innovaatiotoiminnassa on keskeistä hyödyntää niin verkoston eri toimijatahojen kuin asiakasrajapinnasta tuotettua tietoa toiminnan kehitystarpeiden analyysissä ja uusien toimintatapojen synnyttämisessä. Verkostoissa työskentely vie aikaa perustyöltä, ja siitä saattaa seurata kiireen tunnetta, joka heikentää työntekijöiden hyvinvointia. Oma työ saattaa pirstaloitua ja verkostotyöskentely saattaa yksittäisestä työntekijästä näyttäytyä toimintana, joka estää työn tekemistä. Osallistavan innovaatiotoiminnan johtamisessa tarjotaan tilaa ja aikaa oman työn reflektointiin, ja kannustetaan työntekijöitä ideoimaan uudenlaisia toimintakäytäntöjä.

Työntekijälähtöisen innovoinnin esteitä ovat ajan, motivaation tai muiden innovoinnin vaatimien resurssien puute. Johdolta vaaditaan innovointiin kannustusta ja tukea sekä palkitsemista. (Kesting & Ulhøi 2010.) Esimiehen olisi hyvä ilmaista, että hän arvostaa uusien ideoiden tuottamista ja hänen tulisi reagoida positiivisesti ja kannustavasti, kun työntekijät eri yhteyksissä tuovat ideoitaan esille. Arvostuksen lisäksi hallittu innovaatioprosessi sisältää työhyvinvoinnin näkökulmasta myös sen, että ideoita ei vain kuunnella, vaan niihin myös tartutaan ja niitä aletaan systemaattisesti työstää eteenpäin tavoitteena toiminnan ja palvelujen uudistaminen ja parantaminen. Osallistuva johtaminen vaatii johdolta sen, että he valitsevat huolella muutamia ideoita ja osasta ideoita luovutaan. Mikäli innovoinnissa vaatimukset tulosten suhteen kasvavat suhteettoman suuriksi esimiesten taholta voi siitä aiheutua paineita ja stressiä työntekijöille. Hallitussa innovaatiotoiminnan johtamisessa korostuukin vapaaehtoisuus ja yritteliäisyyden palkitseminen. Tärkeää on miettiä myös sitä, millä perusteella ja keitä tulisi palkita työyhteisössä onnistuneesta innovoinnista (Alasoini 2011).

## **Lopuksi**

Työhyvinvoinnin tarkastelu osallistuvan innovaatiotoiminnan johtamisessa esitettyjen näkökulmien kautta tuo esille työhyvinvoinnin moninaiset yhteydet innovaatiotoimintaan. Kukin esitetyistä näkökulmista piirtää erilaisen kuvan esimiestyöstä ja kehittämisestä työorganisaatiosta: työnjaosta, vaatimuksista sekä työhyvinvoinnin ja työn kehittämisen mahdollisuuksista. Erilaisilla "silmläseillä" katsottuna työhyvinvointi ja innovaatiotoiminta näyttävät erilaiselta. Jokainen ikkuna on rajallinen omalla tavallaan. Siten työn arkitodellisuudesta piirtyy kokonaisempi kuva, kun sitä katsotaan eri ikkunoista. Samalla myös osallistuvan innovaatiotoiminnan johtamiseen löytyy monipuolisempia esimiestyön keinoja.

Kokemusikkunassa kehittäminen on ammattitaidon parantamista ja keskeistä on työhön liittyvien kokemusten huomioiminen. Henkilölähtöisen tarkastelun lisäksi kokemuksia voidaan tarkastella laajemmin työtoiminnasta syntyneinä ja sitä laadullisesti kuvaavina ilmiöinä. Tällöin esimiestyön avulla pyritään tukemaan kokemusten jakamista ja niistä oppimista sekä toimintatapojen tarkastelua ja kehittämistä kokemuksellista ainesta hyödyntämällä. (Gerlander & Launis 2007).

Kuormitustarkastelun näkökulmasta kehittäminen voidaan ymmärtää merkittävässä määrin kehittäjien ja esimiesten tehtäväksi. Esimiestyön avulla pyritään tunnistamaan työn fyysisiä ja psykososiaalisia kuormitustekijöitä sekä johtamaan työyhteisön yhteistä kehittämistyötä

kuormitustekijöiden poistamiseksi ja hallitsemiseksi sekä voimavaratekijöiden vahvistamiseksi. (Gerlander & Launis 2007).

Työn muutoksen ikkuna tuo kehittämisen lähelle yhteiskehittelytuotantoa. Kehittäminen on työn haasteiden yhteistä tarkastelua ja yhteisöllistä uuden luomista. Se mahdollistaa nykytoiminnan rajat ylittävien uusien mahdollisuuksien löytämisen, jossa kaikkien osallistujien tieto on tärkeää (Engeström 2004). Näkökulma lähestyy käsitystä verkottuneesta, rajat ylittävästä ja hybridiajatteluun perustuvasta innovaatioprosessista. Esimiestyöllä johdetaan prosessia, joka tähtää yhteiseen ymmärrykseen työn kohteesta ja siinä tapahtuvista muutoksista sekä toimintakäytäntöjen uudistamiseen ja arkityön sujuvuuden parantamiseen. (Gerlander & Launis 2007).

## Kirjallisuus

- Alasoini, T. (2010) Uusi tapa oppia ja tuottaa innovaatioita osallistuva innovaatiotoiminta. Työpoliittinen aikauskirja (3), 17–27.
- Alasoini, T. (2011) Hyvinvointia työstä –kuinka työelämää voi kehittää kestäväällä tavalla? Työelämän kehittämisohjelman raportteja 76. Helsinki: Tekes.
- Alasoini, T. & Järvensivu, A. & Mäkitalo, J. (2012) Suomen työelämä vuonna 2030. Miten ja miksi se on toisennäköinen kuin tällä hetkellä. TEM-raportteja 14/2012. Helsinki: Työ- ja elinkeinoministeriö.
- Angermeier, I., Dunford, B., Boss, A. D. & Boss, R. W. (2009) The impact of participative management perceptions on customer service, medical errors, burnout, and turnover intentions. *Journal of Healthcare Management* 54 (2), 127–141.
- Antikainen, M., Ahonen, M. & Mäkipää, M. (2010) Collective Creativity in Open Innovation. *European Journal for Innovation Management* 13 (1), 100–119.
- Antonovsky, A. (1987) *Unraveling The Mystery of Health – How People Manage Stress and Stay Well*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.
- Bason, C. (2010) *Leading public sector innovation. Co-creating for a better society*. Bristol, UK: The Policy Press, University of Bristol.
- de Jong, J. & den Hartog, D. (2007) How leaders influence employees' innovative behaviour. *European Journal of Innovation Management* 10 (1), 41–64.
- Elo, A-L. (2002) Työyhteisön tilanteen kartoitusmenetelmät. Teoksessa K. Lindström & A. Leppänen (toim.) *Työyhteisön terveys ja hyvinvointi*. Helsinki: Työterveyslaitos, 114–120.
- Engeström, Y. (1987) *Learning by expanding*. Helsinki: Orienta-Konsultit.
- Engeström, Y. (2004) *Ekspansiivinen oppiminen ja yhteiskehittely työssä*. Tampere: Vastapaino.
- Gerlander, E. & Launis, K. (2007) Työhyvinvoinnin tarkasteluikkunat. *Työelämän tutkimus* 5 (3), 202–212.
- Goffman, E. (1986) *Frame analysis: An essay on the organization of experience*. Boston: Northeastern University Press.
- Fuglsang, L. & Sorensen, F. (2011) The balance between gricolage and innovation: Management dilemmas in sustainable public innovation. *The Service Industries Journal* 31 (4), 581–595.
- Hakanen, J. (2009) Työn imua, tuottavuutta ja kukoistavia työpaikkoja? - Kohti laadukasta työelämää. [online]. <URL: <http://www.tsr.fi/tutkimustietoa/tsr-selvitykset/selvitykset/-/view/2050>. Luettu 15.12.2012.
- Hautamäki, A. (2008) Kestävä innovointi. Innovaatiopolitiikka uusien haasteiden edessä. Sitran raportteja 76. Helsinki: Sitra, Editä Prima Oy.
- Hernandez-Mogollon, R., Cepeda-Carrion, G., Cegarra-Navarro, J. & Leal-Millan, A. (2010) The role of cultural barriers in the relationship between open-mindedness and organizational innovation. *Journal of Organizational Change Management* 23 (4), 360–376.

- Huhtanen, P. (2002) Työyhteisön muutos. Teoksessa K. Lindström & A. Leppänen (toim.) Työyhteisön terveys ja hyvinvointi. Helsinki: Työterveyslaitos, 280–290.
- Huhtanen, P. & Tuomivaara, S. (2010) Tilaten ja tuottaen -kuntapalvelujen toimintatapa uudistus. Sastamala: Vammalan Kirjapaino Oy.
- Hynninen, K. (2005) Matkalla uudistuvaan asiantuntijaorganisaatioon. Teoksessa S. Tuomivaara, K. Hynninen, A. Leppänen, S. Lundell & E. Tuominen. Asiantuntijan luovuus koetuksella. Helsinki: Työterveyslaitos, 77–122.
- Immonen, T. (2005) Kehittävä asiantuntijayhteistyö mielenterveystyön suunnitteluvälineenä. Aiheita 15/2005. Helsinki: Stakes.
- Jokivuori P. (2004) Sitoutuminen työorganisaatioon ja luottamus. Aikuiskasvatus 4, 284-294.
- Jäppinen, T. (2011) Kunta ja käyttäjälähtöinen innovaatiotoiminta. Acta 230. Helsinki: Kuntaliitto.
- Järvensivu, A. & Koski, P. (2009) Hyvä, parempi, innovaatio? Tutkimus organisatorisista innovaatioista, työelämän laadusta ja työn mielekkyydestä. Työelämän tutkimuskeskuksen työraportteja 84/2009. Tampere: Tampereen yliopisto.
- Kamppinen, M. (2001) Kognitiivinen organisaatioteoria. Teoksessa P. Saariluoma, M. Kamppinen & A. Hautamäki (toim.) Moderni kognitiotiede. Helsinki: Gaudeamus, 252–265.
- Karasek, R. A. (1979) Job demand, job decision latitude, and mental strain: Implications for job redesign. Administrative Science Quarterly 24, 285–309.
- Kesting, P. & Ulhøi, J. P. (2010) Employee-driven innovation: Extending the license to foster innovation. Management Decision 48(1), 65–84.
- Kim, S. (2002) Participative management and job satisfaction: Lessons for management leadership. Public Administration Review 62 (2), 231–241
- Kinnunen, J. & Vuori, J. (2005) Terveysthuollon johtamiskulttuurin holistinen malli. Teoksessa J. Vuori (toim.) Terveys ja johtaminen. Terveystieteiden tutkimuskeskuksen työyhteisöissä. Porvoo: WSOY, 192–217.
- Koivisto, T., Mikkonen, T., Vadén, T., Valkokari, K. Ahonen, M. & Vainio, N. (2011) Rajoja ylittävä innovointi. Tampere: Tampereen yliopistopaino.
- Koli, A. (2006) Ammattiopettajat toimintakonseptien risteyksessä. Ammattikasvatuksen aikakauskirja 4, 25–39.
- Kurki, A-L. (2011). Opetusta, kasvatusta ja hoivaa. Teoksessa J. Mäkitalo & E. Paso (toim.) Muutostyössä. Työterveysyhteistyötä muuttuvissa töissä. STM, ESR, Verve, Helsinki: Työterveyslaitos, 51-57.
- Launis, K. (2009). Työhyvinvointi syntyy työssä. T Konsepti. Toimintakonseptin uudistajien verkkolehti 5 (2). [online]. <URL: <http://www.muutoslaboratorio.fi/>. Luettu 12.9.2012.
- Launis, K. & Koli, A. (2005) Opettajien työhyvinvointi muutoksessa. Työ ja ihminen, 19, 350–366.
- Launis, K. & Pihlaja, J. (2005) Työhyvinvointi ja toimintakonseptien muutokset. Konsepti. Toimintakonseptin uudistajien verkkolehti. [online]. <URL: <http://www.muutoslaboratorio.fi/>. Luettu 12.9.2012.
- Launis, K., Schaupp, M., Koli, A. & Rauas-Huhtanen, S. (2010) Muutospajaohjaajan opas. Tykes-raportteja 71. Helsinki: Tekes, Työelämän kehittämisohjelma Tykes.
- Leontjev. A. N. (1978) Activity, consciousness, personality. Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice Hall.
- Lindroos, J-E. & Lohivesi. K. (2004) Onnistu strategiassa. Juva: WSOY.
- Lindström, K., Elo, A-L., Hopsu, L., Kandolin, I., Ketola, R., Lehtelä, J., Leppänen, A., Mukala, K., Rasa, P-L. & Sallinen, M. (2006) Työkuormituksen arviointimenetelmä TIKKA. Helsinki: Työterveyslaitos.
- Lindström, K. (2002) Työyhteisöjen terveyden ja hyvinvoinnin näkökulman kehittyminen Suomessa. Teoksessa K. Lindström & A. Leppänen (toim.) Työyhteisön terveys ja hyvinvointi. Helsinki: Työterveyslaitos, 24–34.
- Miettinen, M. (2005) Terveysthuollon innovatiivisuuden esteitä, kannusteita ja mahdollisuuksia. Teoksessa J. Vuori (toim.) Terveys ja johtaminen. Terveystieteiden tutkimuskeskuksen työyhteisöissä. Porvoo: WSOY, 260–277.

- Mäkitalo, J. (2005) Work-related well-being in the transformation of nursing home work. Oulu: University of Oulu, D 837.
- Mäkitalo, J. & Paso, E. (2008) Työ, työ ja työ. Työlähtöinen työterveyshuolto ja kuntoutus. Helsinki: STM, Euroopan sosiaalirahasto, Verve, TTL ja Helsingin yliopisto.
- Schaupp, M., Koli, A., Kurki, A-L & Ala-Laurinaho, A. (2013). Yhteinen muutos – työhyvinvointia työtä kehittämällä. Helsinki: Työterveyslaitos.
- Seeck, H. (2008). Johtamisopit Suomessa taylorismista innovaatioteorioihin. Helsinki: Gaudeamus Helsinki University Press.
- Seppänen, L., Schaupp, M., Toiviainen, H., Ala-Laurinaho, A., Heikkilä, H., Kira, M., Korpelainen, E., Lallimo, J., Ruotsala, R. & Uusitalo, H. (2012) Palveluverkoston asiakasymmärryksen tutkimuslähtökohtia. Konseptimuutoksen haasteet ja työhyvinvointi. Toiminnan, kehityksen ja oppimisen tutkimusyksikkö CRADLE. Tutkimusraportteja 13. Helsinki: Työterveyslaitos, Helsingin yliopisto, Aalto-yliopisto, Tekes.
- Stenvall, J., Majoinen, K., Syväjärvi, A., Vakkala, H. & Selin, A. (2007) ”Mees romppeines siihen”, Henkilöstövoimavarojen hallinta ja muutoksen johtaminen kuntafuusiossa. Acta nro 191. Helsinki: Kuntaliitto.
- Sotarauta, M., Saarivirta, T. & Kolehmainen, J. (2012) Mikä estää kuntien uudistumista? Kunnallissalan kehittämisäätiön tutkimusjulkaisusarjan julkaisu nro 66. Sastamala: Vammalan Kirjapaino Oy.
- Sternberg, R. J. & Lubart, T. I. (1999) The Concept of Creativity: Prospects and Paradigms. Teoksessa R. J. Sternberg (toim.) Handbook of Creativity. Cambridge: Cambridge University Press, 3–15.
- Tuomivaara, S. (2012) Tietojärjestelmämuutoksen ongelmien havaitseminen ja arviointi. Julkaisematon käsikirjoitus. Helsinki: Työterveyslaitos.
- Tuomivaara, S. & Seppälä, P. (2005) Implementation of a New Editorial System and Employees' Well-being – A Follow-up Study. HCI International 2005, of the 11th International Conference on Human-Computer Interaction. Las Vegas, Nevada, USA.
- Vakkala, H. (2012) Henkilöstö kuntauudistuksissa. Psykologinen johtamisorientaatio muutoksen ja henkilöstövoimavarojen johtamisen edellytyksenä. Acta nro 238. Helsinki: Kuntaliitto.
- Vuori, J. (2005) Päätöksenteko dialogisesti oppivassa ja johdetussa työyhteisökulttuurissa. Teoksessa J. Vuori (toim.) Terveys ja johtaminen. Terveystieteiden tutkimuskeskus ja työyhteisöissä. Porvoo: WSOY, 218–259.

---

---

# The Human Factor in SME Managers' Cognitions

**Timo-Pekka Uotila & Riitta Viitala**

Vaasan yliopisto

.....

## **Abstract**

The pilot study investigates how CEOs of small business enterprises (SMEs) conceptualize the human factor in their organizations. Our concrete question was: "How are employee-related issues such as competence, well-being and motivation manifested in the argumentations of CEOs concerning the most important performance factors of their companies". A cognitive mapping technique was used in analyzing the qualitative data gathered by interviewing CEOs of four SMEs in manufacturing business. CEOs ideas of the meaning of human factor varied a lot even in our small sample. Moreover, when human factor was mentioned it was approached mostly from the relatively narrow perspectives. The analytical descriptions of causal relations between human factor elements and other indicators for performance were rare in the data.

Keywords: managerial cognition, SME, HRM

## **Introduction**

The aim of this paper is to investigate how top managers (CEOs) in small business enterprises (SMEs) see "a human factor", which captures issues related to human resources, in relation to performance of their company. A CEO is crucial in decision making in SMEs generally (Davis et al. 2010), and also specifically in development of HRM in companies (Choo et al. 2010). Therefore their mental models – or cognitions – of importance and influences of HR issues are crucial for the development of HRM and its use as a competitive factor in companies.

We chose SME-sector as the context for this HRM research for several reasons. At first, SMEs are the base of the Finnish economy. From the Finnish workforce in private sector even 60% is employed by SMEs. (The Finnish Statistics 2011; Confederation of Finnish Industries 2012), and opposite to big companies SMEs have also created new jobs during the last years (A Federation of Finnish Enterprises 2012). Thus, a state of HRM in SMEs is important for the quality of working life in Finland. At second, HRM is often unattended area in SME's (Heneman et al. 2000, 12) and, for example, only a few HR practices may be systematically used in them (Cassel et al. 2002). As there often are no established HR practices, the value that CEO gives to the human factor in his/her organization defines the processes geared towards enhancing it and the amount of resources guided towards it. At third, high level knowledge, creativity and capability to continual renewing are the key competitive factors for Finnish SMEs to remain and success in global competition, and HRM plays important role in relation to them (Saru 2009). As in all companies, also in the SMEs the organizations' resources are the source for the competitive advantage (Barney 1991), and more often their major resource in the knowledge economy is knowledge (Sanchez



2004), which is an issue dependent on human resources (c.f. Boudreau & Ramstad 2005; Wright, McMahan & McWilliams 1994). However, in this paper we see that human factor is wider concept than mere knowledge or competence, consisting also well-being and motivation of employees.

Interesting question is how “human factor” manifests in mental models, or cognitions, of CEOs in SMEs as a basis for organizational decision-making. It is widely believed that the quality of managers’ cognitions influences the quality of the decisions and behavior (Anderson 1991; Butler et al. 1993; Daniels et al. 1993). The cognitions allow the individual to store information, interpret it, make decisions and guide and regulate actions. Research on the cognitive constructs of managers as a basis for all organizational decision-making is a specific area of academic discussion (Clarke & Mackaness 2001). It has been argued that developed and collective cognitions among top management increase the effectiveness of decision making (Anderson, 1991; Butler et al. 1993; Daniels et al. 1993), help attainment of objectives and learning in complex situations (Dean & Sharfman, 1996), and support handling the uncertainty inherent in decision making (Korsgaard et al. 1995). There are several competing issues in the CEOs mental models, which are thought to create competitive advantage, such as positioning on the market, customers, products, technology, suppliers or partnerships with other SMEs. However, it can be assumed that as long as in the managerial cognitions HR issues are not recognized as important and acute issues as some other things in the company, there is no hope of development of HRM in SMEs. The way how SME CEOs see the role of human factor – competence, well-being and motivation of employees – in their companies influences the decision making concerning HR issues in SMEs, and therefore it is crucial for the success of SMEs.

This study contributes, first of all, to the academic discussion of HRM in SMEs. Moreover, this research contributes the literature of managerial cognitions by investigating managerial cognitions in SMEs and especially in relation to HRM. The data consists of depth interviews of CEOs in four SME companies in Finland, employing from 15 to 100 people. Our main question to the SME CEOs was: “What are the most important performance factors of your company”. Our curiosity focused on the question, how they see HR issues in that ensemble. Our concrete research question is: “How are employee-related issues such as competence, well-being and motivation manifested in the argumentations of CEOs concerning the most important performance factors of their companies”.

This study begins with brief overview of the SME field, especially in Finland, and literature review of HRM in SMEs. Then we present previous findings of the role of CEOs and their cognitions. After that we present the research sample, analyzing methods and processes. At last we discuss our findings from theoretical and practical point of view.

### **The human factor in SMEs**

In this paper we do not concentrate on the state or features of HRM in SMEs, but the human perspective in managerial thinking in SMEs. It can be seen as an important antecedent or basis for development of HR practices in companies. The human factor in an organization has been studied widely in the organizational literature from different perspectives. In this paper human factor is seen encompassing employee motivations, competences and well-being. Thus our definition incorporates these three broad different human aspects under one category “human factor” in order to understand CEOs thoughts of the people-related issues as meaningful for the performance of the company. In general, research has most often been focused only on the competence (Håland & Tjora 2006), motivation (Latham 2012) or well-being (Danna & Griffin 1999) separately. However, these three are often linked together and thus more systemic approach is required to study human factor. Moreover, in practice these

dimensions of human factor manifest themselves in the form of behavior and actions of employees, thus making it sometimes hard to distinguish these three.

In order to understand human factor in managerial thinking in SMEs, we have to understand SMEs. They differ in many ways from the large organizations. Typical SMEs characteristics include often the central role of owner-manager, who can have a considerably decision making power considering the strategic direction of the firm; the reactionary, informal, ad hoc style training and development operations; and the focus on the short-term perspective (Tuomi 2005). In SMEs there often is no HR function, or it is underdeveloped. Also the human resource (HR) practices in SMEs are more or less informal, minor and unsettled, compared to big companies (Tuomi 2005), which is important to notice because HR practices determine significantly the way human resources are managed in the company. For example, the "formal" human resource processes focusing on the training and development of employees are rarer in SMEs than in larger organizations (Kotey & Folker 2007) and especially the recruiting and staffing activities are often more informal and need based than systematic (Cardon & Stevens 2004). On the other hand, in their study on the differences between the small and large organizations Kotey and Slade (2005) stated that HR system models for large organizations are often so formal and static that, in fact, they should therefore even not be used as benchmarks for SMEs.

There is also variation both in needs and states in HR practices among different SMEs. For example, the age of the firm, a strategic orientation, growth speed, and a decision-making ideology have proved to be in relation with the state of the HRM. High growth SMEs suffer often from training problems, whereas moderate growth SMEs face compensation problems and no-growth SMEs struggle with the recruiting problems (Rutherford, Buller & McMullen 2003). In an early study of Wagar (1998), SMEs with progressive decision-making ideology (such as open communication and the use of participative decision-making) were most likely to adopt some form of systematic HR practices. Additionally, Kotey and Slade (2005) noted that the needs of HR practices in SMEs vary with the size of the SME in relation to role of CEO: the more decision-making power CEO has, the less there is conscious need for systems and procedures. In their literature review on human resource practices in SMEs, Cardon and Stevens (2004) found that the choices SMEs do in their early stages have impact later on firm performance. Thus we should not be seeking for any generic ideal model of HR in SMEs.

The state of HRM seems to be in connection to performance of SMEs. For example Hayton (2003) found out, that SMEs which focus on the HR practices that enhance the human capital showed higher entrepreneurial performance compared to SMEs which did not. Also Carlson, Upton and Seaman (2006) in their study of 168 family owned SMEs found that four human resource practices (training and development, recruitment package, maintaining morale, use of performance appraisals and competitive compensation) were considered more important in high-performing firms than low performing firms measured through the sales growth performance. Nevertheless, we cannot say whether HRM is the chicken or the egg. In general, in the literature human resource practices are often tied to the increasing performance in both large and small organizations (Arthur 1994; Carlson et al. 2006; Evans & Davis 2005). Nevertheless, this may be partially explained by the lack of resources given to this kind of processes. However, the resources are guided by the decisions of the CEO and the management board. As the CEOs have the power to define organizational processes and guide resources towards them, they also have influence through their actions (often explicated through everyday decisions) on softer elements in organizational system, such as on employee needs, competences and motivation (Burke & Litwin 1992).

As a conclusion, a question is why and how human factor could and should then be considered by CEOs in SMEs? Even if the procedures used in big companies may not fit in SMEs with scarce resources, CEOs strategic view on HR perspectives and thoroughly

thought-out activities may produce better external fit with strategy and the organization's environmental demands, and flexibility of the system to respond to organizational and environmental dynamism (Hayton 2003, 386). Additionally, by developing HRM it is possible to gain more advantage from the personnel's capabilities. For example, Pajo, Goetzer & Guenole (2010) found that development activity (formal training and development) increased employees' perception of perceived organizational support and further led to increased affective commitment and job satisfaction, which are in connection to better performance (lack of exit intentions and neglectful behavior).

### **The human factor and performance of the company**

There is a lot of research where some perspectives of human resources or human resource management have been investigated separately in relation to performance of the company. In this study we are seeking for a broader picture of the theme. Therefore we present shortly some comprehensive models that illustrate the factors for performance of the company, including also the human factor.

Three different discussions can be found in the literature where indicators for a good performance of the company have been defined comprehensively and sometimes also investigated academically. Two of the best-known models are developed by consultants for quality management purposes. Based originally on the philosophy of Deming (Anderson et al. 1995), a North American Quality Award Malcolm Balridge-model (e.g. Wilson & Collier 2000) and the European EFQM model (eg Bou-Llusar 2005) present a number of elements of the company's operations or sub-areas, which influence the company's success. The second group of the models has been developed for the needs of measurement in the area of management accounting (Keegan et al. 1989; Fitzgerald et al. 1991; Neely & Adams; Kaplan and Norton 1992, 1996). The third group includes management models (Burke & Litwin 1992; Pedler, Burgoyne & Boydell 1991, 24–25; Sanchez 2004). Both the model of Pedler et al. and the one of Sanchez focus on learning capabilities of the company. Compared to them, the model of Burke and Litwin offers even more comprehensive picture of the different kind of elements of the company which influence a performance and capability to change. They also go beyond description and suggest causal linkages that hypothesize how performance is affected and how effective change occurs through different factors. According to them transformational change occurs as a response to the external environment and directly affects organizational mission and strategy, the organization's leadership, and culture. In turn, the transactional factors are structure, systems, management practices, and climate. All these factors together affect motivation, which, in turn, affects performance.

In this research we are very aware that our informants may also reflect the common paradigms of human resources manifested in public discussion. All of the models mentioned above may have influenced their views. They definitely are not at the empty table when they formulate their beliefs about the phenomena. Nevertheless, we also believe, that people are able to tell about their preferences and they also may talk more and differently about the issues that are strongly present in their reality.

### **Cognitive mapping as a methodological choice**

We follow in this paper the research tradition on managerial cognition (e.g. Clarke & Mackaness 2001). Managerial cognitions have been analyzed mostly in the area of strategic management (e.g. Daniels et al. 1993; Reger & Huff 1993), but rarely in the human resource management domain. We apply the concept of managerial cognition in this research, even if mental models and schemas are also used when talking about the phenomenon. Cognition is

a construction that is created by an individual in interaction with the object in question. It can be described with a metaphor of a map, which helps us to recognize and interpret the surroundings and our position in it, and to choose the route to the destination.

The data was gathered by interviewing four CEOs of SMEs in Finland. All the companies represent Finnish Technology Industries. The companies and their CEOs are briefly presented in Table 1.

Table 1. Background information of the companies and CEOs

	Age of the company	Number of employees	Performance 2008–2011*	CEOs length of employment**	Education of CEO
<b>Company A</b>	37 years	100	Very positive Positive Very positive Very positive	14 years	Technical
<b>Company B</b>	27 years	65	Slightly positive Slightly positive Negative Slightly negative	7 years	Technical
<b>Company C</b>	58 years	80	Positive Slightly positive Positive Positive	5 years	Technical
<b>Company D</b>	60 years	15	Slightly positive Positive Positive Slightly negative	4 years	Technical

\*) Profitability

\*\*) The CEOs length of employment in a current firm as a CEO

The cognitions of CEOs in SMEs are illustrated by using cognitive mapping technique, which is often used in accordance to research on managerial cognitions. It is used to assess the structure and content of individuals' mental models of given issues and obtain graphical representations of individual understanding of a particular issue at a particular point in time and place (Daniels et al. 1995; Ahmad & Azman Ali 2003) and therefore they are highly context-bound (Chaney 2010). Moreover, the role of the interviewer is always present, and instead of considering cognitive maps as actual representations of the world of CEOs they should be viewed as an outcome of the interplay between the CEOs representation, his discursive representation and researcher's representation of the situation (Chaney 2010).

We draw the cognitive maps on the basis on interviews (Ahmad & Azman Ali 2003). We followed Daniels and Johnson (2002) with using quite open approach with "What" and "Why" type of questions. Through the "can you elaborate this?" and "why is that?" type of questions detailed causal chains could be formed. The ideographic technique (Chaney, 2010; Hodginson, 1997) was chosen because it is more qualitative in nature and lets an informant choose the items and concepts him/herself. Each of the CEOs was administered a relatively open thematic interview by one interviewer, who asked one main question: "What are the elements in your company that most influences the performance of the company?", and all the other questions were spontaneous. The interviews lasted from 1 hour to 2 hours and 30 minutes. They were conducted in meeting rooms of the companies, tape-recorded and transcribed for analysis.

The analysis of the data was basically a qualitative content analysis. The first phase consisted of encoding the data. The interview transcripts were read several times in order to gain understanding the interpretations of the interviewees and select the relevant concepts and relationships. The second phase included visualizing the cognitive map of interviewees. The maps are flowcharts in which there are all the relevant concepts raised up by the interviewed, the concepts are linked to another, and the relationships between them are symbolized by an arrow. The type of the relation is marked by different symbols: + (positive influence), - (negative influence), e (is included), one-way arrow (one-way influence), and two-way arrow (mutual influence). The third phase included comparisons between the cognitive maps of different CEOs order to find potential similarities and differences. In the next section we present the main results.

## Findings

At first, we introduce how human factor manifested in thoughts of managers of four SME companies concerning the most important factors for the good performance of the company. At second, we present the cognitive maps. And finally, we discuss the similarities and differences between among cognitions of four CEOs.

### CEO from Company A

Manager of the best performing company (A) in our sample talked most of all about the culture of the firm. He said that *"There are three main things why a company performs well: at first a successful strategy, at second a capability to implement the strategy, and at third, an organizational culture makes this all possible."* He included several human factor issues in the concept of culture: engagement, team spirit, enthusiasm, pride, trust, autonomy, openness, and motivation to make top quality. Many of those issues are often included also in the concept of psychological well-being at work. However, he himself mentioned that concept only very shortly, when he told that in their company they do not have a HR department and that's why HR responsibilities concerning, for example, well-being and control of sick-leaves belong to supervisors. He also mentioned motivation in relation to their salary system, where all the employees and managers (excluding himself) can get at maximum 2 months' extra salary if the company performs very well. He emphasized strongly that their capability to success in the markets relies totally on the high level competency. He said: *"if we want to be the best company in the world, and that is what we want, then we have to have the best employees in the world"*. He talked a lot about recruitment politics and processes, mentioned the developments they have made with the developmental discussions and told proudly about their people who are upgrading their educational degrees in the company (a company supported that). In fact, almost all of the 2-hour interview, he talked about people, organization culture and his role as a human resource manager, above all. (Figure 1.)

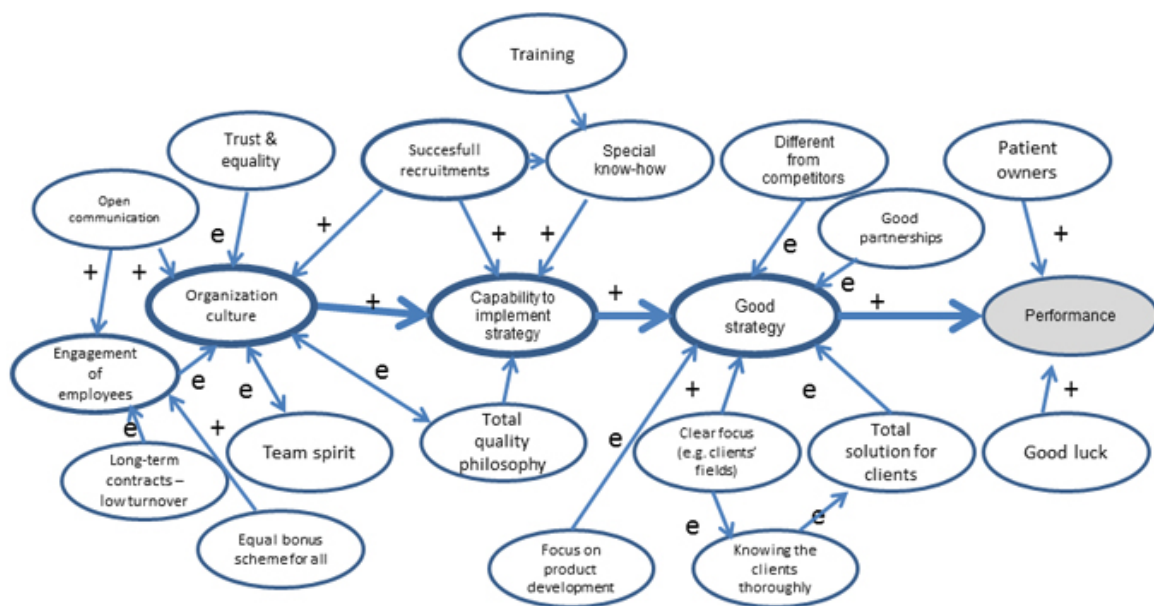


Figure 1. A cognitive map of CEO in Company A

#### CEO from Company A

The company B had had serious problems with performance during the last four years. CEO talked almost all of the time of the interview about the new strategy and structure of the company. They had reorganized the organization into three different business areas, and one of them was new to them. They saw a good opportunities there it in the future. Those issues were strongly in CEOs mind when we asked him to tell about the most important factors for performance of the company.

CEO in Company B believed that people lose their motivation, if a company remains in its old ways. He said that *“if we just continue with the old, even if we get good results, people easily start to take it easy and motivation does not remain at the same level than in the situation, where there is something new going on.”* Additionally he believed that people need a more important mission than just to do profit for the owners. He thought that if there are some developments going on, there is also a booster for motivation through a mission of doing better than competitors. Motivation was, in fact, the only human factor he talked about. He mentioned also one recruitment case, but merely as a technical solution which made the changes in their business possible.

It is worth noting that CEO in Company B did not mention well-being of the employees or competences even if they are facing quite big changes in their company at the moment. Also the economic challenges are big in this company. (Figure 2.)

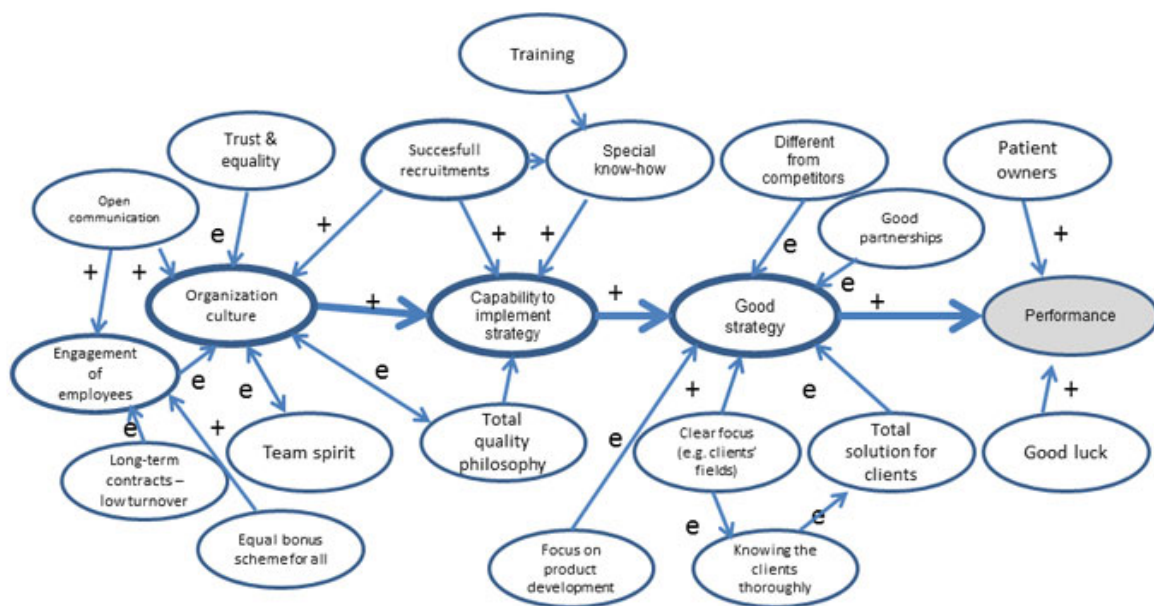


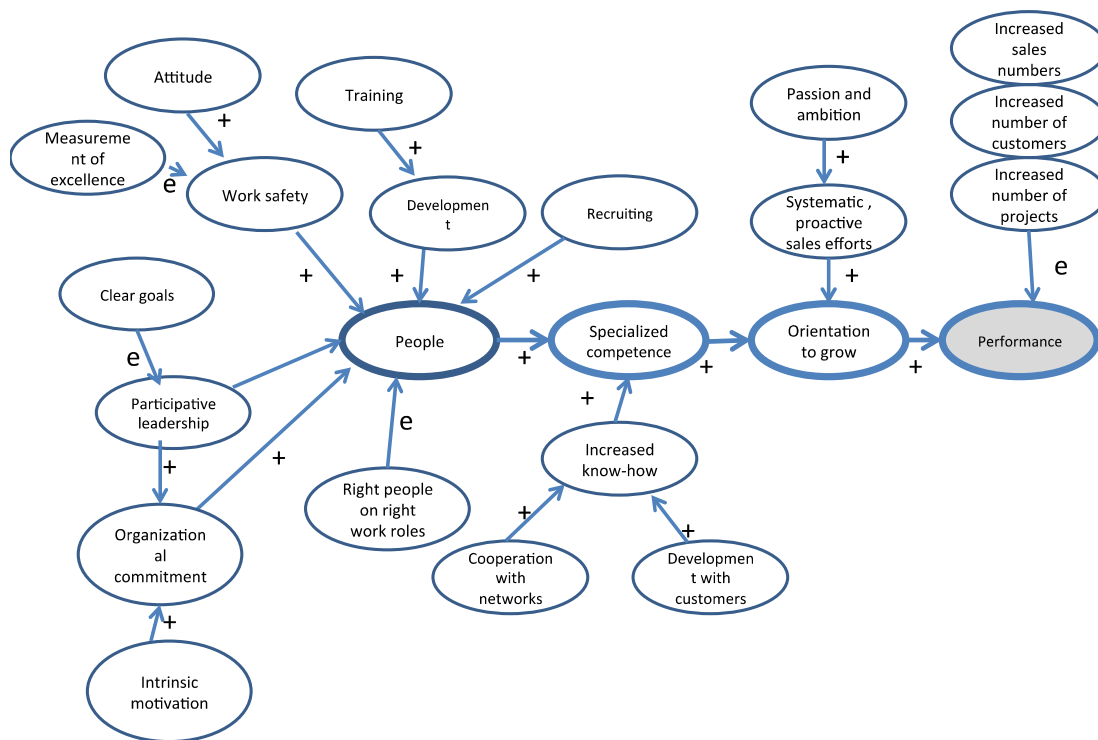
Figure 2. A cognitive map of CEO in Company B.

#### CEO from Company B

The CEO from Company C stressed the importance of ambition to grow. He stated quite explicitly that in order to grow, people in key positions should share *"the hunger for growth"*. Company C has been market leader in their business area. The co-operation with other companies in their network and the need to response challenging customer needs have had a positive effect on Company C's competence base. Through the specialized competence it has led to the situation where customers often contact Company C, not vice versa. The CEO stated that *"We are a brand...I may exaggerate a bit but I would say that we are not selling, we are receiving orders"*. The CEO saw that if the company would change the mind set and start active, systematic sales efforts the annual turnover would rise over million in a year.

The CEO talked a lot of different people issues. He stated that because of his background in a large manufacturing firm, he sees work safety issues important, as they reflect the general attitude and are good indicator that everything works fine in operational level. He had implemented the formal "zero-accidents" system, which has been received well. He believed that right people should be in right places. He mentioned more experienced "senior-advisor" roles, the younger people in management board, and the role of a new production manager, who was responsible for new production management system. Company C had not been very development oriented, but the CEO had brought the training mind set with him. One of the mentioned issues was the commitment to strategy and to the company. The CEO mentioned Maslows' hierarchy, and stated that through the commitment people feel satisfied, which leads to intrinsic motivation and hunger, which are prerequisites for growth. About the CEO's role, the CEO mentioned that he was a participative leader, taking part to brainstorming sessions, giving clear goals and focusing the employees' energy towards the right direction.

Company C had three different business units. In the future the purpose was to change business structure thus that the line between the units would not be that clear and co-operation between the units would be easier. (Figure 3.)



Company C

Figure 3. A cognitive map of CEO in Company C.

### CEO from Company C

According to the CEO from Company D, the chain leading to performance starts from the continuous, passionate development. Through the development of products and processes, the costs can be reduced. However, this requires competence and experience. The CEO states that as they have both the planning and production under the same roof, it gives them competitive advantage in relation to the competitors. This also requires special competence, which has been accumulated during the long history of the firm, and is supported with right kind of recruiting.

The structure thus facilitates the holistic optimizing, allowing the completely new way to draw and produce the products. Instead of focusing on the improvement of some part of the product, Company D has the ability to plan, draw and produce the whole improved product. The internal processes (brainstorming), multidisciplinary professional know-how, and development-oriented people ensure the fast solutions. The CEO proudly states:

*"...they said that they had the best planning, it is impossible that a small firm like you could know better...they organized planning competition. Everyone was free to participate... so some didn't come up with any new propositions, some gave one proposition, we gave 16. 16 propositions and they all were better than anyone else's".*

The CEO of Company D also highlighted the role of customers. Company D is tied to the performance of their customers. Thus Company D also offers different kind of funding solutions for their customers. The CEO states that this way they can stay out of dying



markets and competition with the price only. The human factor in Company D consists of thus motivated, development oriented people and on the other hand competent employees, who have preferably practical “hands-on” history. (Figure 4.)

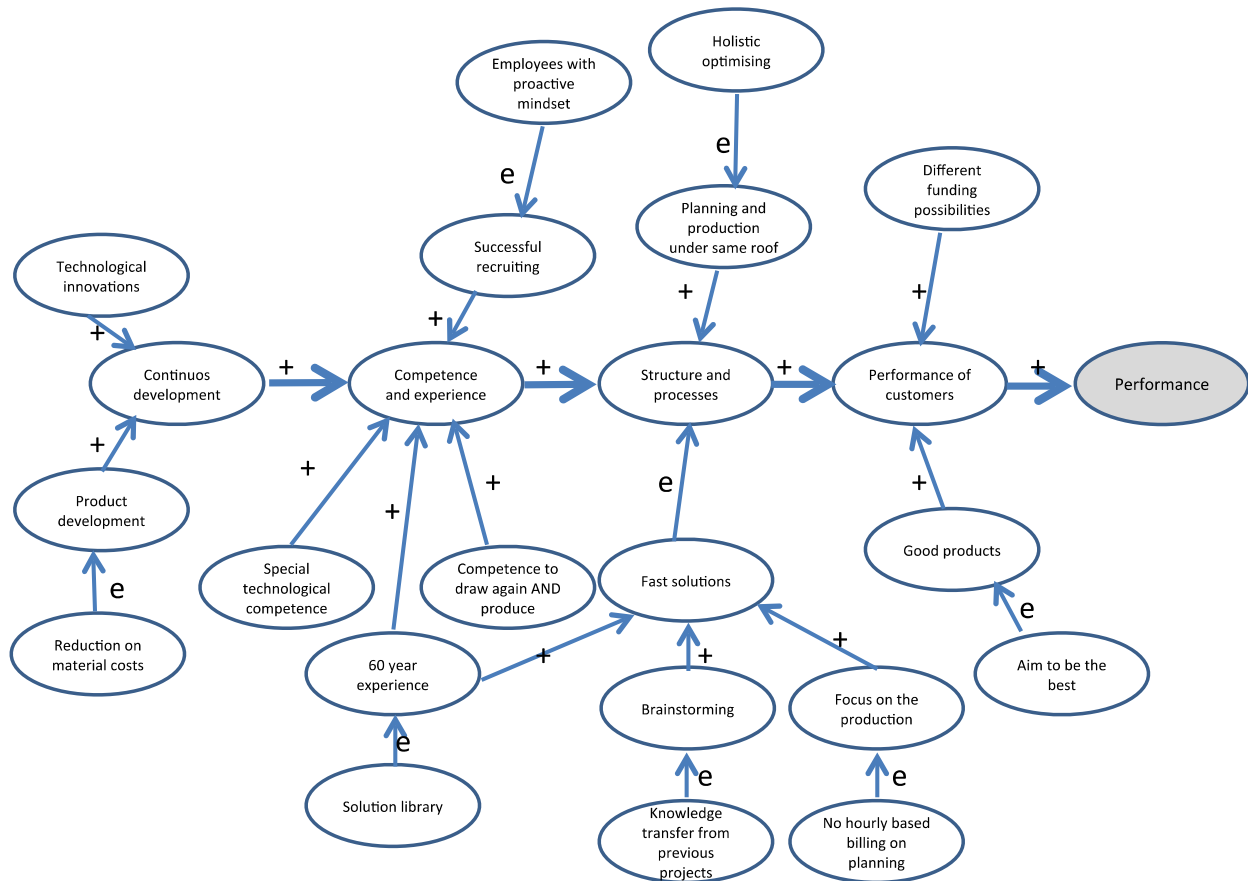


Figure 4. A cognitive map of CEO in Company D.

## Discussion

In our study we focused on the cognitions of CEOs and their understanding of what is the role of human factor in SMEs value creating process. In the analysis we concentrated on two important points of view: different variables included in the system and the relationships between those variables (causal or other kind). Especially we focused on the content, which deals with the employee well-being, competence and motivation perspective. At first we analyzed the findings from the theoretical point of view, and made also some practical implications of them. After that we observed the usability of the cognitive mapping technique in our research.

All of the four CEOs mentioned human factor as an important indicator for performance of the company. In general, it was not necessarily clear that CEOs prioritizes or even bring forward HR issues among many different factors important for good performance. The hectic competitive environment especially during the present economic recession does not necessarily support CEOs to focus on the long term development, which often is the nature of HRM contributions.

All the CEOs had a technological background, all worked in SMEs in manufacturing in technology industries, all were male and all were employed managers in the companies. In spite of this, their cognitions differed considerably from each other. Some common characteristics could be identified, such as the network of suppliers and customers were mentioned in every interview and the competence and know-how was considered important. This may also reflect the industry standards and the fact that most of the companies had a long history in their business. The pressures to respond increasing global competition and outsourcing development were visible different ways. For example the CEO in Company D believed in cooperative performance with customer, whereas the CEOs in Companies B and C saw the growth of the company important. The human factor was mentioned in different ways. Whereas the CEO of Company A talked a lot of different issues, the CEO of Company B hardly mentioned any. Moreover, the CEO of Company C saw it important to have right people in key positions, whereas the CEO of Company D believed in continuous development and brainstorming practices. Thus, there were also big differences in a way how human factor was seen.

The causal relations were mentioned mostly on a superficial level. Often a CEO said that some HR issue influences on something, but he rarely explained how it influences. For example the CEO in Company B saw that lack of renewal lead also on the lack of motivation of employees, but did not explain the issue further. The more analytic example is the CEO of company A, as he explains the concept of organizational culture and its effects.

It has also been demonstrated that there is a relationship between managerial cognition and organizational performance, but the research results on this are not consistent (e.g. Laukkanen, 1994). In our small sample of four CEOs and four SMEs we noticed that the CEOs who spoke most of human factor came from companies, which performed better than the other two, even though the CEO of Company D had clusters around brainstorming practices. However, it seems that the CEOs of Companies A and C have rich cognitive maps and clusters around people issues. Whether this is a coincidence or not, is worth investigating with larger data.

According to Sanchez (2004) a complex, changing and dynamic competitive environment of companies requires cognitive flexibility from managers responsible for strategic decisions. We believe that one component of that cognitive flexibility is a comprehensive systemic view of the factors and relations between them, which influence a performance of the company. One key perspective there is the one of human factor. CEOs should have a holistic picture of it as well as other elements in the company, such as product development, production processes or quality. Therefore we suggest that human resource perspectives should be included in training and education of all those people who are supposed to be supervisors and managers in organizations. This is especially important in SMEs where there rarely are special professionals in HRM.

This paper presented a pilot study of larger investigation among 30 CEOs in SMEs. We tested the feasibility of cognitive mapping technique for understanding how CEOs see the role and importance of human factor as an indicator for the performance of the company. After the process we can see that the method offered a dexterous way to see HR issues as part of the whole. Additionally we could specify the relations in a concrete way compared to just illustrating them in a text. We can agree with Chaney (2010), who said that "the superiority of the cognitive mapping technique compared to traditional content analysis is that it looks not only what the individuals are saying, but also the way they organize their thoughts".

## References

- Anderson, J. C., Rungtusanatham, M. & Schroeder, R. G. (1994) A theory of quality management underlying the Deming management method. *The Academy of Management Review* 19 (3), 472–510.
- Ahmad, R. & Azman Ali, N. (2003) The Use of Cognitive Mapping Technique in Management Research: Theory and Practice. *Management Research Review* 26 (7), 1–16.
- Anderson, J. R. (1991) *The Adaptive Character of Thought*. New Jersey: Erlbaum.
- Barney, J. (1991) Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management* 17, 99–120.
- Boudreau, J. & Ramstad, P. (1997) Measuring intellectual capital: Learning from financial history. *Human Resource Management* 36, 343–356.
- Bou-Llusar, J. C., Escrig-Tena, A. B., Roca-Puig, V. & Beltrán-Martín, I. (2005) To what extent do enablers explain results in the EFQM excellence model? An empirical study. *The International Journal of Quality & Reliability Management* 22 (4/5), 29–42.
- Burke, W. W. & Litwin, G. H. (1992) A Causal Model of Organizational Performance and Change. *Journal of Management* 18 (3), 523–546.
- Butler, R., Davies, L., Pike, R. & Sharp, J. (1993) *Strategic Investment Decisions: Theory, Practice and Process*. Routledge: London.
- Cardon, M. S. & Stevens, C. E. (2004) Managing human resources in small organizations: What do we know? *Human Resource Management Review* 14 (3), 295–323.
- Carlson, D., Upton, N. & Seaman, S. (2006) The impact of human resource practices and compensation design on performance: An analysis of family-owned SMEs. *Journal of Small Business Management* 44 (4), 531–543.
- Cassel, C., Nadin, S., Gray, M. & Clegg, C. (2002) Exploring human resource management practices in small and medium sized enterprises. *Personnel Review* 31 (6), 761–692.
- Chaney, D. (2010) Analyzing Mental Representations: The Contribution of Cognitive Maps. *Recherche et Applications en Marketing* 25, 93–116.
- Choo, S. S., Halim, H. & Keng-Howe, I. C. (2010) The impact of globalisation on strategic human resources management: The mediating role of CEO in HR. *International Journal of Business Studies* 18 (1), 101–124.
- Clarke, I. & Mackaness, W. (2001) Management “Intuition”: An interpretative account of structure and content of decision schemas using cognitive maps. *Journal of Management Studies* 38 (2), 147–172.
- Confederation of Finnish Industries (2012) PK-yritykset EK:ssa. [online] <URL: <http://www.ek.fi/ek/fi/index.php>. Read on 10 October 2012.
- Cornelissen, J. & Clarke, J. (2010) Imaging and rationalizing opportunities: Inductive reasoning and the creation and justification of new ventures. *Academy of Management Review* 35 (4), 539–557.
- Daniels, K. & Johnson, G. (2002) On Trees and Triviality Traps: Locating the Debate on the Contribution of Cognitive Mapping to Organizational Research. *Organization Studies* 23 (1), 78–81.
- Daniels, K., Johnson, G. & de Chernatony, L. (1994) Differences in Managerial Cognitions of Competition. *British Journal of Management* 5, (Special Issue), 21–29.
- Danna, K. & Griffin, R. (1999) Health and well-being in the workplace: A review and synthesis of the literature. *Journal of Management* 25 (3), 357–379.
- Davis, P. S., Babakus, E., English, P. D. & Pett, T. (2010) The Influence of CEO Gender on Market Orientation and Performance in Service Small and Medium-Sized Service Businesses. *Journal of Small Business Management* 48 (4), 475–496.
- Dean, J. W. & Sharfman, M. P. (1996). Does decision process matter? A study of strategic decision-making effectiveness. *Academy of Management Journal* 39 (2), 368–396.
- Fitzgerald, L., Johnston, R., Brignall, S., Silvestro, R. & Voss, C. (1991) *Performance Measurement in Service Business*. London: CIMA.

- Hackman, R. J. & Oldham, G. R. (1976) Motivation through the design of work: A test of a theory. *Organizational Behavior and Human Performance* 16, 250–279.
- Håland, E. & Tjora, A. (2006) Between asset and process: Developing competence by implementing a learning management system. *Human Relations* 59 (7), 993–1016.
- Hayton, J. (2003) Strategic human capital management in SMEs: An empirical study of entrepreneurial performance. *Human Resource Management Journal* 42 (4), 375–391.
- Heneman, R. L., Tansky, J. W. & Camp, M. (2000) Human Resource Management Practices in Small and Medium-Sized Enterprises: Unanswered Questions and Future Research Perspectives. *Entrepreneurship Theory and Practice* 25 (1), 11–26.
- Hodginson, G. P. (1997) The cognitive analysis of competitive structures: A review and critique. *Human Relations* 50, 625–654.
- Huselid, M. (2003) Editor's note: Special issue on Small and Medium-sized Enterprises: A Call for More Research. *Human Resource Management* 42, 297.
- Kaplan, R. S. & Norton, D. P. (1996) *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*, Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Kaplan, R. S. & Norton, D.P. (1992) The balanced scorecard – Measures that drive performance. *Harvard Business Review* 70 (1), 71–79.
- Keegan, D. P., Eiler, R. G. and Jones, C. R. (1989) Are your performance measures obsolete? *Management Accounting* 70 (12), 45–50.
- Korsgaard, M. A., Schweiger, D. M. & Sapienza, H. J. (1995) Building commitment, attachment and trust in strategic decision making teams: The role of procedural justice. *Academy of Management Journal* 38 (1), 60–84.
- Kotey, B. & Folker, C. (2007) Employee Training in SMEs: Effects of Size and Firm Type-Family and Nonfamily. *Journal of Small Business Management* 45 (2), 214–239.
- Kotey, B. & Slade, P. (2005) Formal human resource management practices in small growing firms. *Journal of Small Business Management* 43 (1), 16–40.
- Latham, J. R. (2012) Latham's Response to Commentaries. *The Quality Management Journal* 19 (2), 27–29.
- Laukkanen, M. (1994) Comparative cause mapping of organizational cognitions. *Organizational Science* 5(3), 322–343.
- Locke, E. A. & Latham, G. P. (1990) *A theory of goal setting and task performance*. Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice Hall.
- McMahon, J. & Murphy, E. (1999) Managerial Effectiveness in Small Enterprises: Implications for HRD. *Journal of European Industrial Training* 23 (1), 25–35.
- Motowidlo, S. & Van Scooter, J. (1994) Evidence that task performance should be distinguished from contextual performance. *Journal of Applied Psychology* 79, 475–480.
- Neely, A. & Adams, C. (2000) *Perspectives on Performance: The Performance Prism*. Cranfield, UK: Centre of Business Performance.
- Pajo, K., Goetzer, A. & Guenole, N. (2010) Formal development opportunities and withdrawal behaviors by employees in small and medium-sized enterprises. *Journal of Small Business Management* 48 (3), 281–301.
- Pedler, M., Burgoyne, J. & Boydell, T. (1991) *The Learning Company. A Strategy for Sustainable Development*. London: Mc Graw-Hill Book Company Europe.
- Porac, J. F. & Thomas, H. (1990) Taxonomic Mental Models in Competitor Definition. *Academy of Management Review* 15, 224–240.
- Reger, R. & Huff, A. S. (1993) Strategic Groups: A Cognitive Perspective. *Strategic Management Journal* 14, 103–124.
- Rutherford, M., Buller, P. & McMullen, P. (2003) Human resource management problems over the life cycle of small to medium-sized firms. *Human Resource Management Journal* 42 (4), 321–335.
- Sanchez, R. (2004) Understanding competence-based management: Identifying and managing five modes of competence. *Journal of Business Research* 57, 518–532.
- Saru, E. (2009) *SEWN AS A PATCHWORK – How bits and pieces from the HRM, HRD and OL perspectives can improve performance in small enterprises*. Doctoral Thesis. Series A-16:2009. Turku: Turku School of Economics.

- Schoenfeld, A. H. & Herrman, D. J. (1982) Problem Perception and Knowledge Structures in Expert and Novice Mathematical Problem Solvers. *Journal of Experimental Psychology: Learning, Memory and Cognition* 5, 484–494.
- Sonnentag, S. & Frese, M. (2002). Performance concepts and performance theory. Teoksessa S. Sonnentag (toim.) *Psychological Management of Individual Performance: A handbook in the psychology of management in organizations*. Chichester: Wiley, 3-25.
- The Finnish Statistics (2011) Pk-yritykset selvisivät talouskriisistä pelättyä paremmin. [online] <URL: [http://www.stat.fi/artikkelit/2011/art\\_2011-02-15\\_001.html](http://www.stat.fi/artikkelit/2011/art_2011-02-15_001.html)>. Read on 10 October 2012.
- Tuomi, L. (2005) Strategic Human Resource Development in SMEs: The Identification of Key Employees and Their Discourses of Human Resource Development. *Acta Wasaensia* 35. Vaasa: University of Vaasa.
- Wagar, T. (1998) Determinants of human resource management practices in small firms: Some evidence from Atlantic Canada. *Journal of Small Business Management* 36 (2), 13–23.
- Wilson, D. D. & Collier, D. A. (2000) An Empirical Investigation of the Malcolm Baldrige National Quality Award Causal Model. *Decision Sciences* 31 (2), 361–383.

---

---

# Joustavuuden ja kontrollin käytännöt media- ja viestintäalan tietotyössä

**Maria Vesanen**

Helsingin yliopisto, T-Media Oy

.....

## Abstrakti

Työn järjestämisessä tapahtuneet muutokset ovat puhuttaneet työelämäntutkijoita länsimaissa jo vuosikymmeniä. Uudessa jälkifordistisessa työssä sosiaalisten ja viestinnällisten taitojen on nähty korostuvan ja työn on väitetty muuttuneen subjektivoituneeksi, työntekijän persoonasta riippuvaisiksi suorituksiksi. Joustavuuden ja kontrollin ulottuvuuksien on nähty olevan uuden työn ytimessä: samalla kun joustavilla työn järjestämisen tavoilla on pyritty työntekijän autonomian ja vastuun kasvattamiseen, perinteinen taylorismin opeille pohjautuva kontrolli on muuttunut kohti normatiivista, itsen johtamista tavoittelevaa kontrollia. Muutosten seurauksena työn on arveltu muuttuneen vapaammaksi ja mielekkäämmäksi. Toisaalta kriittinen tutkimus on tuonut esille myös näyttöjä työn liiallisesta tehostumisesta ja yrityskulttuureista, joiden avulla työnantaja on pyrkinyt hallinnoimaan työntekijöidensä koko persoonaa.

Tässä artikkelissa tarkastelen pro gradu -tutkielmaani pohjautuen uutta työtä joustavuuden ja kontrollin näkökulmasta. Tuon esille joustavuuden ja kontrollin käytäntöjä uransa alkupuolella olevien media- ja viestintäalan tietotyöntekijöiden työssä sekä niitä merkityksiä, joita tietotyöläiset näihin käytäntöihin liittävät. Tuloksista käy ilmi, että joustavan työn organisoinnin seurauksena itsen johtaminen muodostuu keskeiseksi tavaksi toimia työpaikalla. Sen sijaan, että tämä kehityskulku nähtäisiin vain normatiivisen kontrollin seurauksena, tarkastellaan myös tietotyöläisen oman toimijuuden roolia itsen johtamisen prosesseissa. Vaikka itsen johtaminen näyttäytyy monessa tapauksessa ihanteellisena tapana toimia sekä työnantajan että työntekijän näkökulmasta, joustavien ja löyhää kontrollia suosivien työn järjestämisen tapojen nähdään aiheuttavan myös epävarmuutta. Moni kaipaisikin selkeämpiä raameja työn tekoon ja työpaikalla toimimiseen.

Avainsanat: tietotyö, työ–muutos, joustavuus, kontrolli, itsen johtaminen

## Johdanto

Työelämässä tapahtuneita muutoksia on pyritty analysoimaan ja selittämään sekä tieteellisessä että julkisessa keskustelussa jo useiden vuosikymmenten ajan. Viimeaikaisen keskustelun painopisteet ovat vaihdelleet eri kentillä, monesti tavoitteena on kuitenkin ollut kiteyttää jotakin olennaista jälkimodernista ”uudesta” työelämästä. Sosiologisessa keskustelussa jälkimodernia työelämää on luonnehdittu muun muassa joustavuuden, itsen johtamisen, matalien hierarkioiden ja tietotyön termein. Uusi työ voidaankin nähdä hyvin hajanaisena, eikä käsitteen sisällöstä ei ole varsinaista yksimielisyyttä. Se voi tarkoittaa erilaisia asioita toimialasta, työorganisaatiosta ja ammattiasemasta riippuen. Monesti uuden

työn käsite on saatettu liittää luovaksi kuviteltuun tietotyöhön, jossa eri alojen asiantuntijoiden on ajateltu tekevän innovatiivista, ajattelua ja koko henkilön persoonallisuutta vaativia työsuorituksia kohtalaisen itsenäisesti. Myös työn subjektivoitumisen on ajateltu kuvaavan uutta työtä hyvin. Työn subjektivoitumisella viitataan prosessiin, jossa työ muuttuu entistä enemmän työntekijän persoonasta riippuvaiseksi (ks. mm. Julkunen 2008, 119–120). Subjektivoituneessa työssä työorganisaation ajatellaan joutuvan tunnustamaan työntekijät ajattelevina ja vastuullisina olentoina (mt., 119–120).

Erilaisia näkemyksiä vallitsee myös siitä, mitä uuden työn käytännöistä seuraa työntekijöille. Positiivisissa näkökulmissa on usein korostettu, että joustavuuden ja työntekijöiden autonomian kasvaminen on lisännyt vaikuttamismahdollisuuksia ja näin ollen myös työn mielekkyyttä (ks. mm. Damarin 2006; Ylöstalo 2005). Samoin joustavista työn organisointitavoista tiimityön on katsottu lisäävän organisaatioon sitoutumista (Uhmavaara ym. 2005). Toisaalta joustavien käytäntöjen kehittymisen oheisvaikutuksena kontrollimuotojen on arveltu muuttuneen monipuolisemmiksi ja ovelammiksi. Joustavuus on tällöin nähty normatiivisena kontrollina, jossa tavoitteena on uudenlainen työntekijöiden subjektiviteetin hallintaan pyrkivä kontrolli (ks. mm. Casey 1995; Kunda 1992).

Muuttuva työelämä ei ole uusi aihe, mutta muutoksen laadusta ja seurauksista käyty keskustelu on edelleen ajankohtaista. Vaikka joustavat työn organisointitavat ovat yleistyneet myös Suomessa (mm. Ylöstalo 2005), samanaikaisesti perinteinen tayloristisia piirteitä ja kontrollimuotoja kantava työn organisointi on voimissaan ja etsii uusia tapoja toimia (mm. Julkunen 2008). Tässä artikkelissa tarkastelen joustavuuden ja kontrollin ilmentymiä tietotyöläisten työssä ja työpaikoilla media- ja viestintäalan pienten ja keskisuurten yritysten kontekstissa. Tuon esille joustavuuden ja kontrollin ilmentymiä sekä niihin liitettyjä merkityksiä tietotyöläisten näkökulmasta. Lisäksi tarkastelen joustavuuden ja kontrollin suhdetta, joka kiteytyy itsen johtamisen prosesseissa.

Artikkeli etenee siten, että tarkastelen ensin lyhyesti artikkelin tärkeimpiä käsitteitä ja niiden teoriapohjaa. Tämän jälkeen esittelen tutkimuksen aineiston ja käyttämäni analyysimenetelmät. Seuraavaksi esittelen tutkielman tärkeimmät tulokset. Lopussa kokoon tulokset yhteen ja pohdin mitä ne tarkoittavat käytännössä.

## **Joustavuudesta subjektivoituvan työn kontrolliin**

Tietotyön yleistyminen liittyy kiinteästi uudesta työstä käytyyn keskusteluun. Tietotyöläisen määritelmään sisältyy monesti muun muassa vähintään keskiasteen tutkinto, suunnittelua ja ideointia sisältävä työ, luova ongelmanratkaisu, tietotekniikan käyttö, pääsy formaaliin ja abstraktiin tietoon sekä kyky ja mahdollisuus soveltaa sitä (Blom ym. 2001, 28–29; Kolehmainen 2004, 85). Monesti on myös eduksi, jos työntekijä omaa hyvät sosiaaliset taidot ja viestintävalmiudet (Blom ym. 2001, 27). Toisinaan keskustelu tietotyöstä saattaa maalata kuvaa glamourin täyteisten tehtävien parissa puuhastelevasta työelämän eliitistä. Esimerkiksi Ulrich Beck (2002, 40) on todennut tietotyöntekijöiden olevan uuden tietoyhteiskunnan etuoikeutettu ryhmä. Vaikka väite voi jossakin suhteessa pitää paikkansa, ei todellisuus välttämättä ole aina niin ruusuinen. Vuosituhannen alun Suomessa tietotyö oli edelleen tiukasti valvottua (Blom ym. 2001, 210) ja prosessien standardoitumisen myötä työn luovuuden ja vapauden edellytysten on katsottu heikentyneen (Haapakorpi 2007, 115).

Myös joustavuus ja kontrolli työn uusien organisointitapojen muotoina liitetään jälkifordistiseen työhön. Puhuessani joustavuudesta tässä artikkelissa viittaan pääasiassa toiminnallisen ja henkilöstölähtöisen joustavuuden käsitteiden yhdistelmään. Toiminnallisella joustavuudella viitataan muun muassa työntekijöiden kykyyn vaihtaa työtehtävästä toiseen eli niin kutsuttuun moniammatillisuuteen (Kalleberg 2003, 154). Tähän liittyy työntekijöiden valtaistaminen ja osallistaminen päätöksentekoon, työn organisointi tiimimäiseksi,

hierarkioiden purkaminen sekä sitoutumisen vahvistaminen organisaatioon esimerkiksi tulospalkkausjärjestelmän avulla (mt., 155). Henkilöstölähtöisellä joustavuudella voidaan tarkoittaa työn tekemisen paikan ja työajan joustavuutta, joka voi käytännössä tarkoittaa etätyömahdollisuutta, työnantajan sääntelystä vapaata työaikaa, mobiilia työtä tai liukuvaa työaikaa (Melin & Mamia 2006, 5). Yleisesti ottaen joustavat työn organisoinnin tavat ovat rantautuneet kohtuullisen hyvin myös Suomeen (ks. mm. Ylöstalo & Jukka 2010, 99; Ylöstalo 2005, 15, 22) vaikka useimmiten joustavat käytännöt toteutuvat parhaiten ylempien toimihenkilöiden ja asiantuntijoiden työssä (Mamia 2007, 37).

Joustavuuteen liittyy läheisesti myös kontrollin käsite. Perinteisessä johtamisajattelussa kontrolli on nähty useimmiten joustavuuden vastakohtana. Joustavuuden ja kontrollin vastakkainasettelu ei kuitenkaan ole enää niin yksinkertaista, sillä joustavien käytäntöjen on nähty toimivan myös uudenlaisina kontrollistrategioina. Kontrollilla tarkoitetaan perinteisesti yksilön ja yhteisön toiminnan määrittelyä, monitorointia ja arviointia (Kärreman & Alvesson 2004). Kontrollia tarvitaan varmistamaan työntekijöiden suuntautuminen kohti heidän työnsä asettuja päämääriä (Scott & Davis 2007, 202). Kun joustavuudesta puhutaan kontrollistrategiana, käytetään usein käsitettä normatiivinen kontrolli. Normatiivisella kontrollilla viitataan prosessiin, jossa organisaatio alkaa kontrolloida kokemuksia, ajatuksia ja tunteita (Kunda 1992, 11). Käytännössä siis normatiivisen kontrollin käsite on hyvin lähellä toiminnallisen joustavuuden käsitettä. Kirjallisuudessa normatiiviseen kontrolliin liitetään usein muun muassa hierarkioiden latistaminen, suora kommunikointi johdon ja työntekijöiden välillä, henkilökunnan puhuttelu yhteisten arvojen avulla, tiimiorganisaatio, työntekijöiden tunteisiin, ajatteluun ja käytökseen vaikuttaminen, vastuuttava ja valtuuttava työn muotoilu, palaute ja nautinto (Julkunen 2008, 189; Kunda & Barley 1992; Huhtala 2004, 68).

Erityisesti kriittisissä näkökulmissa joustavien käytäntöjen on katsottu toimivan usein kontrollistrategioina, jolloin onkin käytetty pääasiassa normatiivisen kontrollin käsitettä. Tällöin normatiivisen kontrollin käytäntöjen on nähty kohdistuvan työntekijöiden subjektiviteetin hallintaan (ks. mm. Casey 1995; Alvesson & Willmott 2002). Douglas Ezzyn (2001) näkemyksen mukaan normatiivinen kontrolli ja siihen liittyvä yrittäjämäinen kulttuuri johtavat yksilöllistymisen ja itsekkyyden lisääntymiseen, sillä kiinnostus toisia kohtaan pohjautuu joustavassa kulttuurissa vain oman hyödyn tavoitteluun. Joustavista käytännöistä on katsottu seuraavan myös työn tehostumista (mm. MacEachen ym. 2008; Green 2006, 87) ja Richard Sennett (2002, 45) on arvioinut joustavuuden johtavan pääasiassa työntekijöiden ”taipuisuuteen” ja heitä kohtaan osoitettuihin ylenpalttisiin vaatimuksiin.

Myönteisissä näkökulmissa on tyypillisesti ajateltu, että joustavuus voi mahdollistaa autonomian kasvun työssä. Sen on katsottu parantavan työn mielekkyyttä ja edesauttavan työ- ja vapaa-ajan yhteensovittamista sekä parantavan työntekijöiden yleisiä kehittymisen ja vaikuttamisen mahdollisuuksia (ks. mm. Uhmavaara ym. 2005; Niemelä 2006; Damarin 2006). Työntekijöiden on myös väitetty vapautuneen perinteisistä kontrollisuhteista (Huhtala 2004). Mobiilisisältöä tuottavaa asiantuntijaorganisaatiota tutkinut Hannele Huhtala (mt.) on tuonut esille, että kontrolli ei ole ainoastaan muuttunut ulkoisesta sisäiseen, vaan myös kontrollin toimija on muuttunut. Esimiehen sijaan työntekijä on alkanut johtaa itseään ja delegoinnista on siirrytty neuvotteluihin ja yhdessä päättämiseen. (mt., 129–130, 150, 156–162, 220.)

Joustavuuden ja normatiivisen kontrollin ajatellaan usein edellyttävän uudenlaisia taitoja myös työntekijöiltä. Eräs näistä on kyky itsen johtamiseen, johon liittyy Millerin ja Rosen (2010, 279) käyttämä yrittäjä-työläisen käsite. Yrittäjä-työläinen omaa uudenlaisen työläisidentiteetin, joka hämärtää työntekijän ja johtajan välisen erottelun. Koska yrittäjä-työläinen on demokraattisen yhteiskunnan aktiivinen kansalainen työpaikalla, on hän näin ollen vastuussa tietyistä tehtävistä ja/tai koko yhtiöstä. (mt., 280.) Samalla kun työntekijät työskentelevät työnantajansa hyväksi, he pyrkivät täyttämään myös omia tarpeitaan. Mitä



enemmän hyötyä ja tyydytystä työstä seuraa itselle, sitä enemmän hyötyy myös työnantaja. (Rose 1999, 59.)

Itsen johtamisen voidaan ajatella siis syntyvän joustavuuden ja normatiivisen kontrollin seurauksena. Kun työpaikoilla suositetaan joustavuutta ja aloitteellisuutta samalla kun työntekijöiden tunteita ja motivaatiota pyritään hyödyntämään, tarvitaan itsen johtamisen prosesseihin pohjautuvaa kontrollia (Julkunen 2008, 118, 120). Itsen johtamisella voidaan viitata käytännön tasolla muun muassa seuraaviin ulottuvuuksiin: itsekuri, itsen seuraaminen, itseohjautuvuus, aloitekyky ja itsen valtaistaminen (Huhtala 2004, 260–262). Itsen johtaminen vaatii käsitystä itsestä sekä tietoisuutta tästä käsityksestä. Huhtala arvelee itsen johtamisen mahdollistuvan professionaalisen aseman, tasa-arvon ja toimijuuden välityksellä. Hän näkeekin yksilöllisen toiminnan olevan itsen johtamisen ydintä. (mt., 260–262.)

Korostan tässä artikkelissa tietotyöläisten omaa toimijuutta, enkä näe itsen johtamiseen liittyviä prosesseja vain seurauksena normatiivisesta kontrollista tai työnantajan pyrkimyksistä hallita työntekijöiden subjektiviteettia. Seeckiin ja Kantolaan (2009) nojautuen ajattelen, että yksilöitä ei tulisi nähdä vain vieraantuneina ja alistettuina, vaan työelämän tutkimuksen tulisi kiinnittää enemmän huomioita niihin tapoihin, joilla yksilöt vastaavat kontrollisysteemeihin. Vaikka työntekijöiden alistaminen joissakin konteksteissa on mahdollista, pitäisi huomio kiinnittää myös siihen, mistä yksilöt motivoituvat ja saavat työn iloa. Seeck ja Kantola pitävätkin tärkeänä sellaisten kontrollisysteemien kuvailemisen, joissa työntekijät tuntevat olonsa hyviksi. Näin kontrollia ja valtaa organisaatioissa voidaan ymmärtää paremmin ja löytää syyt työntekijöiden tyytyväisyydelle ilman, että heidän epäillään olevan väärän tietoisuuden alaisia. (mt.)

## **Aineisto ja menetelmät**

Aineistonkeruumenetelmänä on käytetty teemahaastattelua. Pyrin haastattelujen avulla selvittämään joustavuuden ja kontrollin toteutumistapoja ja ilmentymiä tietotyöläisten työn arjessa. Tämän lisäksi pyrin ymmärtämään joustavuuteen ja kontrolliin sekä näiden suhteisiin liitettyjä merkityksiä tietotyöläisten näkökulmasta.

Tein tutkimuksen toimeksiantona Taloudelliselle tiedotustoimistolle. Tutkielman näkökulma ja tutkimuskysymykset sovittiin omien ehdotusteni pohjalta, ja sain vapaat kädet tutkielman toteuttamiseksi. Tutkielman tavoitteiden osalta toimeksiantajan tavoitteet olivat yhteneväiset omien tavoitteideni kanssa.

Analyysimenetelmänä käytin temaattista sisällönanalyysiä. Lähdin liikkeelle teema-analyysistä, ja analyysin edetessä tarkastelin myös kulttuurisia puhetapoja syventääkseni havaintojani. Sisällönanalyysi voidaan nähdä eräänlaisena perusanalyysimenetelmänä, jota voidaan käyttää kaikissa laadullisen tutkimuksen perinteissä (Tuomi & Sarajärvi 2009, 91). Sitä voidaan pitää yksittäisen metodin lisäksi myös väljänä teoreettisena kehikkona, joka voidaan liittää erilaisiin analyysikokonaisuuksiin (mt., 47, 91). Hyödynsin analyysissäni sekä realistista faktanäkökulmaa että kulttuurista näkökulmaa. Faktanäkökulmaa soveltava tutkija on kiinnostunut tutkittavien todellisesta käyttäytymisestä tai siitä, mitä on tapahtunut (Alasuutari 1999, 91). Kulttuurinen näkökulma liittyy ajatukseen todellisuuden sosiaalisesta rakentumisesta. Ihmisen toiminta on monimuotoista ja heijastaa sitä systeemiä, jonka osana ihminen on (Hirsjärvi & Hurme, 2001, 17). Empiirisessä sosiologisessa tutkimuksessa merkityksen käsitteellä viitataan usein symboliikkaan, jota joihinkin erityisiin toimintoihin liitetään (Alasuutari 1999, 59). Näkökulma nojaa ajatukseen todellisuudesta sosiaalisesti rakentuneena, jolloin todellisuus on rakentunut merkitystulkintoista ja tulkintasäännöistä, joihin nojaten ihmiset suuntautuvat elämässään (mt., 60).

Aineistoni koostui media- ja viestintäalan asiantuntijaorganisaatioissa työskentelevistä tietotyöläisistä. Media- ja viestintäalalla tarkoitan viestintään, mediaan, mainontaan, markkinointiin ja designiin liittyviä asiantuntijapalveluita. Tähän voi kuulua mm. yritys- ja yhteisöviestintään liittyvien palveluiden tarjoamista, mainoskampanjoiden suunnittelua, markkinatutkimuksia sekä monenlaista sisällöntuotantoa ja asiantuntijapalveluita. Haastateltavat toimivat pienissä ja keskisuurissa organisaatioissa. Työorganisaatioiden henkilöstövahvuus vaihteli kahdeksan ja 50 välillä. Yhteistä tutkituille organisaatioille oli se, että ne tarjosivat erilaisia viestintään, tutkimukseen, mediaan, markkinointiin, brändeihin ja konsepteihin liittyviä palveluita yritysasiakkaille. Organisaatioiden nettisivuilla toistuivat muun muassa termit erottuvuus, kansainvälisyys, luovuus, tehokkuus, laatu, innokkuus ja asiakaslähtöisyys. Ainoastaan kolme organisaatiota kertoi nettisivullaan itsestään työnantajana, nämäkin kuvaukset olivat hyvin lyhyitä. Kuvaukset sisälsivät mm. seuraavia teemoja: Työnhakijoiden toivottiin olevan hyviä tyyppejä sekä innostuneita ja uteliaita. Työpaikkaa taas mainostettiin kivalla ilmapiirillä ja sen kerrottiin tarjoavan kiinnostavia ja haastavia työtehtäviä.

Haastatellut toimivat edellä kuvatuissa organisaatioissa asiantuntijatehtävissä. Valitsin kohderyhmäksi uransa alkupuolella olevia tietotyöläisiä, haastateltujen ikähaarukka oli 24–35 vuotta. Ajatuksenani oli nivoa kohderyhmä löyhästi keskusteluun diginatiiveista tai y-sukupolvesta, vaikka tuo ikähaarukka ei aivan mahdukaan y-sukupolven määritelmään. Y-sukupolven tai diginatiivien on useissa määritelmässä katsottu syntyneen 1980-luvun alun ja 1990-luvun puolivälin välillä (Tapscott 2010; Vesterinen & Suutarinen 2011). Taustalla oli sukupolvikeskusteluun liittynyt arvelu siitä, että nykynuorten on arveltu suosivan mm. ”rennompaa” ilmapiiriä ja johtamista, matalia hierarkioita ja vapaampaa työskentelyotetta (ks. mm. Tapscott 2010; Vesterinen & Suutarinen 2011). Sukupolviteema ei kuitenkaan ollut tutkielmani keskiössä, enkä keskity siihen tämän enempää tässäkin artikkelissa.

Kaikilla vastaajilla oli korkeakoulututkinto; neljällä ammattikorkeakoulututkinto ja seitsemällä maisterintutkinto. Kaikki olivat täysipäiväisessä työsuhteessa. Tavoitteenani oli saada vakituisessa työsuhteessa olevia haastateltavia, mutta se osoittautui haastavaksi, sillä alalla on paljon määräaikaissuhteita. Tästä syystä mukana on myös muutama määräaikaissuhteessa työskentelevä tietotyöläinen, mutta en nähnyt sitä ongelmaksi tämän aihepiirin yhteydessä. Kenelläkään vastaajista ei ollut haastattelujen tekemisen aikana lapsia ja työkokemusta heille oli kertynyt omalta alalta noin 2–15 vuotta. Tietotyöläisten toimenkuvat sisälsivät mm. suunnittelua, projektien hallintaa, tutkimuksen tekoa, myyntiä ja konsultointia. Tyypillisiä alalla toimivia tehtävänimikkeitä ovat esimerkiksi viestintäkonsultti, media-suunnittelija ja tutkimuspäällikkö.

Haastattelun keskimääräinen kesto oli noin 50–55 minuuttia. Lyhin haastattelu kesti noin puoli tuntia, pisimmillään haastattelut venyivät noin puoleentoista tuntiin. Haastattelin yhteensä 11 tietotyöläistä, joista naisia oli seitsemän ja miehiä neljä. Haastattelut litteroitiin kokonaisuudessaan, mutta tauot, huokaukset ja äänen painot jätettiin litteroimatta. Litteroitua aineistoa kertyi yhteensä 174 A4 liuskaa.

## **Joustavuus ja kontrolli työn käytännöissä**

Haastattelemini media- ja viestintäalan tietotyöntekijöiden työ ja työyhteisön käytännöt näyttäytyivät hyvin joustavina. Työhön tulo- ja lähtöajat olivat useimmiten suhteellisen vapaasti tietotyöläisten itse määriteltävissä. Tärkeimpiä työajan raamittajia olivat palaverit ja asiakastapaamiset. Töitä saatettiin tehdä toimistolta tai asiakkaan tiloista, joten työ oli toisinaan myös liikkuvaa. Työaikojen joustavuus perustui useimmissa tapauksissa ”kunhan työt tulee tehtyä” -mentaliteettiin. Tällä viitattiin siihen, että asiantuntijoiden työ on niin itsenäistä ja vastuullista, että ihmisten tulemisia ja menemisiä on turha kontrolloida. Tärkeintä on, että työt tulee tehtyä ajallaan.

Työn tekemisen paikkojen suhteen joustot sen sijaan eivät toteutuneet tasaisesti. Osa haastatelluista teki säännöllisesti etätöitä ja työnantaja suhtautui siihen suopeasti. Osalle haastatelluista etätö ei ollut muodostunut normaaliksi käytännöksi työpaikalla. Mielenkiintoista tässä epäsuhdassa oli se, että ne tietotyöläiset, jotka tekivät etätöitä säännöllisesti, myös vahvimmin puolustivat etätöiden merkitystä. Etätöitä hyödyntävät korostivat sen hyödyllisyyttä ja painottivat luottamuksen tärkeyttä asiantuntijatyössä. Ne tietotyöläiset, joiden etätömahdollisuudet olivat puutteelliset tai lähes olemattomat, eivät erityisemmin etätöitä kaivanneetkaan.

Joustavuus näkyi myös muissa työn järjestämisen käytännöissä. Työnjako ei tapahtunut perinteisellä delegoinnilla, vaan siihen vaikutti mm. työkokemus, oma kiinnostus, osaaminen, työtilanne, asiakassuhteet, henkilön suosio ja tuntihinta. Projekteja ja niiden tarkempia työtehtäviä jaettaessa henkilön aikaisempi kokemus samantyyppisistä projekteista tai projektin aihealueesta oli hyödyksi. Ylipäänsä osaaminen projektin aihealueelta painoi usein tehtäviä jaettaessa. Kuitenkin myös työntekijän kiinnostus ja halu oppia saattoi toimia väylänä päästä mukaan toivottuun projektiin. Toki myös työtilanne ja asiakassuhteet saattoivat merkitä; jos henkilöllä oli samanaikaisesti päällekkäisiä projekteja tai tämä teki asiakkaan kilpailijalle toista projektia, pesti ei välttämättä osunut kohdalle. Henkilön suosio liittyi usein projekti- tai asiakaspäällikön omiin preferensseihin siitä, ketä tiimiin valitaan. Työntekijän laskutushinta tai palkkausmalli saattoi myös vaikuttaa siihen, mihin projekteihin pääsi mukaan.

Tietotyöläisten omien kuvausten mukaan työnjako sujui kuitenkin pääasiassa ongelmitta. Toisinaan siihen saattoi liittyä kollegiaalista kilpailua hyvistä projekteista, mutta kilpailu jäi yhteishengen ylläpitämisen taustalle. Yhteishengen ylläpitäminen saikin vahvan roolin työpaikoilla. Haastateltavat kuvasivat työilmapiiriä työpaikalla hyväksi – työpaikalla oli useimmiten kivaa. Hyvästä yhteishengestä oli haastateltavien mukaan myös konkreettista hyötyä. Hyvässä porukassa töiden ja tiedon jakaminen, neuvojen ja ideoiden vaihtaminen sekä toisten sparraaminen muodostuivat tärkeiksi käytännöiksi työssä menestymisen ja oman kehittymisen kannalta.

Työn joustavista käytännöistä huolimatta myös erilaiset kontrollin ulottuvuudet tulivat esille. Käytännössä kontrolli kohdistui tulokseen, osaamiseen, aikatauluihin, työaikoihin ja paikkoihin, tehokkuuteen ja oikeaan asenteseen tai käytökseen. Työnantajan toteuttama kontrolli oli kuitenkin löyhää, ja kontrollointia tapahtui myös asiakkaiden, tiimin tai työtovereiden, työyhteisön ja projektipäälliköiden toimesta. Suurinta kontrollia tietotyöntekijät vaikuttivat kuitenkin harjoittavan itse. Esimiehen ja työnantajan rooli kontrollin pääasiallisena harjoittajana näyttikin hävinneen; kontrolli oli hyvin pitkälti ulkoistettu työntekijöille itselleen, ja työtovereiden valvonta näytti vahvistavan sitä. Kontrollin kohteet ja tavat vaihtelivat käytännöllisistä kontrollin keinoista normatiiviseen kontrolliin. Esimerkiksi sopivan asenteen kontrollointi voidaan nähdä eräänlaisena normatiivisen kontrollin keinona, missä työnantaja pyrkii vaikuttamaan työntekijöiden kokemuksiin ja ajatteluun. Oikeaan asenteseen liittyi myös velvollisuus hyvän fiiliksen ja ilmapiirin ylläpitämiseen, mikä näyttäytyi useiden haastateltavien puheissa eräänlaisena sanattomana sääntönä. Olen koonnut kontrollin tavat, kohteet ja toteuttajat alla olevaan taulukkoon. Rasti tarkoittaa, että kyseessä oleva kontrollin toteuttaja kontrolloi samalla rivillä olevaa kohdetta. Suluissa oleva rasti viittaa lievään kontrolliin.

Taulukko 1. Kontrollin kohde, tapa ja toteuttaja

Kontrollin kohde	Kontrollin tapa	Kontrollin toteuttaja					
		Esimies	Projektipäällikkö	Asiakas	Tiimi	Itse	Työyhteisö
Tulos	Tavoitteet	x	x	x	x	x	
Osaaminen	Työnjako, itsen kehittäminen	x	x		(x)	x	
Aikataulut	Palaverit, tarkistukset	(x)	x	x	x	x	
Työajat/paikat	Fyysinen tila, tuntikirjaus, tulos	x	(x)		x	x	x
Tehokkuus	Itsen tarkkailu, (tavoitteet, aikataulut)	x	x	(x)	(x)	x	
Oikea asenne	Ilmapiiri, sanattomat säännöt					x	x

Joustavuus ja löyhä kontrolli nähtiin yleisesti ottaen erittäin positiivisessa valossa. Joustavuuden käänköpuolena voidaan kuitenkin nähdä työajan ja vapaa-ajan sekoittuminen, vaikka ylipitkiä työpäiviä ei haastateltavien työpaikoilla varsinaisesti suosittukaan. Projektiluontoisessa työssä työ saattoi olla myös ajoittain hektisempää ja päivät pidempiä, mutta toisena ajankohtana töitä taas oli vähemmän. Haastateltavat kuitenkin korostivat, että he saivat itse monesti räätälöidä päivänsä, ja toisinaan työntekijälle saattoi sopia parhaiten työn jatkaminen illalla kotoa. Joissakin tapauksissa työntekijöiden harrastukset ja kiinnostuksen kohteet liittyivät niin vahvasti työn aihepiireihin, että työ- ja vapaa-ajan erottaminen tuntui haastavalta. Tätä ei kuitenkaan nähty mitenkään ongelmallisena. Jos keskellä päivää oli mahdollista hoidella omia asioita ja käydä kampaajalla, nähtiin luontevana, että toisinaan töitä tehtiin myös iltaisin kotoa. Voi toki olla, että esitysten hiominen iltaisin kotoa viittaa myös sellaisiin prosesseihin, joilla Katherine Casey (1995) kuvasi subjektiviteetin hallintaan pyrkivän yrityskulttuurin työntekijöitä, jotka hän oli nimennyt antautuneiksi itseksi. Antautuneet itset eivät enää välttämättä edes huomanneet puolustautumisen jatkuessa yrityksen itseen kohdistuvaa muokkausta, sillä he olivat niin omistautuneita omalle kunnianhimoilleen ja oman statuksensa turvaamiselle (mt., 178). Tietotyöntekijöiden esille tuomat omat kiinnostuksen kohteet ja uratavoitteet kuitenkin viittaisivat siihen, että myös heidän oma toimijuutensa ja tietoutensa oli vahvassa roolissa työyhteisöjen käytännöissä.

### Itsen johtaminen tapana toimia työyhteisössä

Työn organisoinnin joustavuus ja edellä kuvatut kontrollin ulottuvuudet johtivat itsen johtamisen korostuneeseen rooliin työyhteisössä. Itsen johtaminen ei välttämättä ollut yksiselitteisesti seurausta työpaikan käytännöistä tai normatiivisesta kontrollista. Itsen johtamisen prosesseissa korostui usein neljä ulottuvuutta: kurinalaisuus, halu ja kiinnostus kehittyä työssä sekä vastuu ja luottamus. Vastuu ja luottamus olivat työnantajasta lähtöisin olevia ulottuvuuksia. Vastuu mahdollistui työntekijöiden valtaistamisen kautta ja syntyi siitä, että työntekijä on itse pääasiassa vastuussa työnsä tuloksesta ja laadusta. Luottamus taas liittyi löyhään kontrolliin ja joustaviin käytäntöihin. Ilman vastuuta ja luottamusta itsen johtaminen ei olisi ollut tarpeellista.

Kurinalaisuus sekä halu ja kiinnostus kehittyä työssä taas liittyivät työntekijöiden omaan henkilökohtaiseen toimijuuteen. Näitä ulottuvuuksia voidaan peilata Rosen (1999) käyttämään käsitteeseen, jossa hän puhuu yrittäjä-työläisen henkilökohtaisesta projektista.

Rose (1999, 103–104) näkee itsen johtamisen pohjautuvan ajatukseen siitä, että työntekijä nähdään yksilönä, joka etsii tarkoitusta, vastuuta ja tyydytystä tekemästään työstä. Työstä on tullut osa henkilökohtaista itsensä toteuttamisen projektia (mt.). Kurinalaisuus liittyi vahvaan työmoraaliin ja tehokkuuden ihannointiin. Halu ja kiinnostus työssä kehittymiseen taas liittyivät useisiin asioihin. Osalle ne näyttäytyivät *kunnianhimon*a, *tavoitteena olla työssään mahdollisimman hyvä*. Osan kehittymisen halu kumpusi laajemmasta *harrastuksenomaisesta kiinnostuksesta työhön*. Kehittymisen halun taustalla saattoi olla myös *jokin pitkän tähtäimen päämäärä*, jonne tietotyöläinen pyrki. Usein kiinnostusta ja halua työssä kehittymiseen ohjasi myös omat uratoiveet ja suunnitelmat. Vaikka halu ja kiinnostus kehittymiseen ja kurinalaisuus näyttäytyivät tietotyöläisestä itsestään lähtöisin olevilta ulottuvuuksilta, ovat ne varmasti osittain syntyneitä siinä sosiaalisessa kontekstissa, joissa he toimivat. Nämä ”ominaisuudet” saattoivat myös olla ehtoja työssä menestymiselle.

### Raameja työhön ja toimintatapoihin

Vaikka tietotyöläiset vaikuttivat olevan pääasiassa tyytyväisiä työpaikan käytäntöihin ja itsen johtamista suosivaan kontrolliin, esille tuli myös epävarmuus sekä omasta että muiden kyvystä johtaa itseään. Omaa tehokkuutta seurattiin tarkasti, mutta sen riittävydestä ei usein ollut varmuutta. Epävarmuutta aiheutti myös epätietous siitä, mitä kenellekin tulisi ilmoittaa. Epävarmuus johti monessa tapauksessa siihen, että työtovereidenkin tekemisiä tarkkailtiin. Tehokkuuden korostuneeseen tarkkailuun viittaavia tuloksia olemme saaneet myös T-Median Työnantajakuivatutkimuksessa 2012: nuorista aikuisista 73 prosenttia ilmoitti tarkkailevansa omaa tehokkuuttaan. Rose (1999, 243) on kuvannut, kuinka itsen johtamiseen ja oman projektin rakentamiseen liittyy vahva itsereflektio, jolloin menestyminen ja onnistuminen määritellään tiettyjen sanastojen mukaan ja tulkitaan yksilön itsehallinnan seurauksen tulokseksi. Tässä tapauksessa sanaston pääasiallinen termi näyttääkin olevan tehokkuus. Rose (mt., 243) arvelee, että itsen jatkuva reflektointi johtaa siihen, että yksilö opettelee lähettämään vähintäänkin signaaleja halutusta toiminnasta, jolloin omaan toimintaan kohdistetaan myös ankaraa kritiikkiä.

Haastatteluissa tulikin esille, että tietotyöläiset kaipaisivat selkeämpiä prosesseja tai toimintaohjeita itsen johtamisen tueksi epämääräisyyden ja epävarmuuden tunteita hillitsemään. Käytän näistä prosesseista ja toimintaohjeista termiä raamit. Raamit eivät ole ylhäältä päin määriteltyjä tavoitteita tai mitään kovin tiukasti määriteltyä. Ne ovat pikemminkin *yhdessä neuvoteltuja käytäntöjä ja prosesseja*, joiden ehdoilla työyhteisöissä toimitaan. Ne mahdollistavat vapauden työssä ja työn käytännöissä, mutta vähentävät epämääräisyyden tunnetta ja epätietoisuutta siitä, mitä oikeastaan ollaan tekemässä ja mikä on sallittua. Raamit ovat ikään kuin joustavaa kontrollia ja ne voidaan nähdä yhdessä sovittuina kontrollin ja tavoitteiden muotoina, jotka toimivat itsen johtamisen tukena.

*”Se pitäis niinku tarkemmin määritellä niinku yksilötasolla, että paljonko käytetään asiakastyöhön, paljonko siihen oman firman kehittämiseen ja paljonko sitte it-tukena toimimiseen. Et ei siin tietysti niinku vaikka ne nyt oiski vaan numeroita eikä ne ikinä toteutuis niinku täysin, mut aineki se ois itelle niinku semmonen ohjenuora, että vähän sais niinku osviittaa paljonko mä voin niinku käyttää ja miten pitäis priorisoida.”*  
(Tietotyöläinen, mies)

*”Asiantuntijaroolissa on hirveen olennaista tietää se, että mikä mun rooli on et mitä te multa odotatte ja se on niin kun esimiehille joskus yllättävän vaikea konkretisoida.”*  
(Tietotyöläinen, nainen)

Raamit voivat tarkoittaa eri tilanteissa eri asioita. Tuloksen, tavoitteiden ja tehokkuuden suhteen raamit voivat tarkoittaa esimerkiksi erilaisia välitavoitteita tai yhdessä mietittyjä ajankäytön tavoitteita. Työroolin ja henkilökohtaisten tavoitteiden osalta raamit voivat olla

esimiehen ja työntekijän kanssa yhdessä määriteltyjä kiintopisteitä sen suhteen, mihin työntekijän tulisi roolinsa puitteissa pyrkiä. Osaamisen suhteen raamit voivat liittyä työroolin kehittämiseen, jolloin ne voivat tarkoittaa esimerkiksi yhdessä neuvoteltua osaamisen kehittämisen suunnitelmaa. Oikean asenteen ja käytöksen osalta ne voisivat olla selkeämpiä yhteisesti neuvoteltuja ja eksplisiittisesti ilmaistuja pelisääntöjä siitä, miten missäkin tilanteessa tulee toimia. Työaikojen ja ajankäytön raamittajina toimivatkin jo mm. deadlinet, palaverit ja asiakastapaamiset.

Tietotyöläisten puheista kävi kuitenkin selvästi ilmi, että raamit eivät saa muuttua liian tiukaksi kontrolliksi tai perustelemattomiksi säännöiksi. Kun työn organisointi ja kontrolli pohjautuvat pitkälti työntekijöiden itsen johtamisen kykyihin, perinteiselle kontrollille ei ole sijaa. Vapauteen ja vastuuseen tottuneet tietotyöläiset myös mielellään korostivat näiden käytäntöjen olevan asiantuntijoille sopivia. Tässä yhteydessä tuli myös selväksi, että tiukka kontrolli nähdään pikemminkin työmotivaatiota heikentävänä ja luovuutta kahlitsevana. Ajankäytössä pitää säilyä sen verran vapautta, että ajattelutyölle riittää tilaa ja inspiraatioita on mahdollista etsiä vaikka netissä surffaamalla.

*"Ei luovalla ihmisellä voi olla (tiukasti määriteltyjä töihin tulo- ja lähtöaikoja). Koska sä et, siis sanotaan näin että se ei tuu kelloa katsomalla se idea. Eli joskus voi olla niin et mä oon illalla täällä ja sit sen vasta saa valmiiks sen jutun. Et päiväl tai aamupäivällä ollu ihan järjettömän vaikeeta vaan saada se mut se mä tarvin ite sen."*  
(Tietotyöläinen, nainen)

## Lopuksi

Erilaisten työpaikkojen, toimialojen ja toimenkuvien erilaisuus asettaa haasteita työelämän tutkimukselle, erilaisten tulosten vertailulle ja tiedon hyödyntämiselle. Tämän artikkelin tavoitteena on ollut tuoda esille joustavien työn järjestämisen tapojen ja kontrollin keinojen ilmentymiä tietynlaisessa työelämän kontekstissa, media- ja viestintäalan asiantuntijaorganisaatioissa ja tietotyöläisten näkökulmasta. Käytäntöjen esille tuomisen lisäksi olen kiinnittänyt huomiota siihen, millaisia merkityksiä tietotyöläiset liittävät työn järjestämisen tapoihin. Merkityksiä tarkastelemalla olen halunnut pohtia myös sitä, miten tässä kontekstissa työ mahdollisesti voitaisiin järjestää siten, että se lisäisi työntekijöiden hyvinvointia ja motivaatiota. Tavoitteenani ei ole ollut raportoida joitakin yleistettäviä tuloksia, vaan lisätä ymmärrystä tämän aihepiiriin ympäriltä ja tuoda esille käytäntöjä ja väittämiä, joista voisi mahdollisesti olla hyötyä esimerkiksi niille henkilöille, jotka pohtivat työn järjestämisen tapoja asiantuntijaorganisaatioissa.

Tulokset viittaavat siihen, että ainakin haastattelemieni media- ja viestintäalan tietotyöläisten työpaikoilla joustavien käytäntöjen avulla työstä voidaan tehdä mielekästä ja toimintatavoista mieluisia. Joustavuuden ei tarvitse tarkoittaa ainoastaan työn tehostumista eikä uusien kontrollimuotojen työntekijöiden henkilökohtaiseen elämään ja subjektiviteettiin kohdistuvaa hallintaa. Napakka työtahti ja työn mielekkyys voivat kulkea käsikädessä ja kontrollimuodot voivat toimia myös tuottavina, itseään johtavia tietotyöläisiä tukevinä käytäntöinä. Haastatelluilla tietotyöläisillä vaikutti olevan aitoja, joskin tietyissä rajoissa toimivia vaikutusmahdollisuuksia työssään.

Harva työpaikka on kuitenkaan valmis ja kaikin puolin ihanteellinen. Niin ei ole näidenkään tietotyöläisten tapauksessa. Esille tuli, että työnteolle ja työpaikan käytännöille kaivataan selkeämpiä raameja. Itsen johtamiseen nojaavilla työpaikoilla esimiehen rooli muuttuu; se ei kuitenkaan tarkoita, että se katoaisi. Esimiehellä onkin entistä vaativampi vastuu huolehtia siitä, että itsenäisillä työntekijöillä on hyvät puitteet työnteolle, myös turha epävarmuus pitäisi kitkeä pois. Väitänkin, että paljon hyvää voidaan saada työpaikoilla aikaan hyvän viestinnän,

avoimuuden, säännöllisen ja rakentavan palautteen sekä perusteltujen pelisääntöjen keinoin. Raamit eivät välttämättä vaadi mitään tämän kummallisempia taikatemppuja.

## Kiitokset

Kiitos TAT ja T-Media, Arja Haapakorpi sekä Sirpa Wrede & semmaryhmä. Kiitos kaikille kommentoijille ja ihmisille, jotka jeesasivat tavalla tai toisella prosessin aikana!

## Kirjallisuus

- Alasuutari, P. (1999) Laadullinen tutkimus. Tampere: Vastapaino.
- Alvesson, M. & Willmott, H. (2002) Identity Regulation as Organizational Control: Producing the Appropriate Individual. *Journal of Management Studies* 39 (5), 619–644.
- Barley, S. R. & Kunda, G. (1992) Design and Devotion. Surges of Rational and Normative Ideologies of Control in Managerial Discourse. *Administrative Science Quarterly* 37 (3), 363–399.
- Beck, U. (2000) *The Brave New World of Work*. Cambridge: Polity Press.
- Blom, R., Melin, H. & Pyöriä, P. (2001) Tietotyö ja työelämän muutos. Palkkatyön arki tietoyhteiskunnassa. Helsinki: Gaudeamus.
- Casey, (1995) *Work, Self and Society. After industrialism*. London: Routledge.
- Damarin, A. K. (2006). Rethinking occupational structure: The case of web site production work. *Work and Occupations* 33 (4), 429–463.
- Ezzy, D. (2001) A Simulacrum of a Workplace Community: Individualism and Engineered culture. *Sociology* 35 (3), 631–650.
- Green, F. (2006) *Demanding Work. The paradox of job quality in the affluent economy*. Princeton: Princeton University Press.
- Haapakorpi, A. (2007) Matkalla asiantuntijaksi? Asiantuntija-aseman kehitymisprosessi ja sen ehdot uusmediayrityksessä. *Aikuiskasvatus* 2, 114–126.
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. (2001) *Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö*. Helsinki: Yliopistopaino.
- Huhtala, H. (2004) *The emancipated worker? A Foucauldian Study of Power, Subjectivity and Organising in the Information Age. Commentationes Scientiarum Socialium*. Helsinki: The Finnish Society of Sciences and Letters.
- Julkunen, R. (2008) *Uuden työn paradoksit. Keskusteluja 2000-luvun työprosess(e)ista*. Tampere: Vastapaino.
- Kalleberg, A. L. (2003) Flexible firms and Labor Market Segmentation: Effects of Workplace Restructuring on Jobs and Workers. *Work and Occupations* 30, 154–175.
- Kolehmainen, S. (2004) The dynamics of control and commitment in IT firms. Teoksessa T. Heiskanen & J. Hearn (toim.) *Information Society and the Workplace Spaces, Boundaries and Agency*. Abingdon: Routledge, 83–102.
- Kunda, G. (1992) *Engineering culture. Control and Commitment in a High-Tech Corporation*. Philadelphia: Temple University Press.
- Kärreman, D. & Alvesson, M. (2004) Cages in tandem: Management control, social identity and identification in a knowledge-intensive firm. *Organization* 11 (1), 149–175.
- MacEachen, E., Polzer, J. & Clarke, J. (2008) “You are free to set your own hours”: Governing worker productivity and health through flexibility and resilience. *Social Science & Medicine* 66, 1019–1033.
- Mamia, T. (2007) Joustavat työjärjestelyt 2000-luvun Suomessa. Teoksessa T. Mamia & H. Melin (toim.): *Tietoyhteiskunta ja työorganisaatioiden muutos (Sosiologian tutkimuksia B-sarja)* Turun yliopisto: Turun yliopisto sosiologian laitos, 33–56. [online]. <URL: <http://www.tsr.fi/tsarchive/files/TietokantaTutkittu/2003/103163Loppuraportti.pdf>. Luettu 20.1.2012.

- Melin, H. & Mamia, T. (2006) Johdanto. Teoksessa T. Mamia & H. Melin (toim.) Kenen ehdoilla työ joustaa? Johtajien ja henkilöstön näkökulmia. Työpoliittinen tutkimus 314. Helsinki: Työministeriö, 1–11. [online]. <URL: [http://www.mol.fi/mol/fi/99\\_pdf/fi/06\\_tyoministerio/06\\_julkaisut/06\\_tutkimus/tpt314.pdf](http://www.mol.fi/mol/fi/99_pdf/fi/06_tyoministerio/06_julkaisut/06_tutkimus/tpt314.pdf). Luettu 2.9.2011.
- Miller, P. & Rose, N. (2010) Miten meitä hallitaan (suom. R. Suikkanen). Tampere: Vastapaino. (Alkuperäinen teos julkaistu 2008.)
- Niemelä, J. (2006) Tiimityö johdon näkökulmasta. Teoksessa T. Mamia & H. Melin (toim.): Kenen ehdoilla työ joustaa? Johtajien ja henkilöstön näkökulmia Työpoliittinen tutkimus 314. Helsinki: Työministeriö, 81–96. [online]. <URL: [http://www.mol.fi/mol/fi/99\\_pdf/fi/06\\_tyoministerio/06\\_julkaisut/06\\_tutkimus/tpt314.pdf](http://www.mol.fi/mol/fi/99_pdf/fi/06_tyoministerio/06_julkaisut/06_tutkimus/tpt314.pdf). Luettu 2.9.2011.
- Rose, N. (1999) Governing the soul. The shaping of the private self. London: Free Association Books.
- Scott, R. W. & Davis, G. F. (2007) Organizations and Organizing. Rational, Natural, and Open System Perspectives. New Jersey: Pearson Education.
- Seeck, H. & Kantola, A. (2009) Organizational control: Restrictive or productive? Journal of Management & Organization 15 (2), 241–257.
- Sennett, R. (2002) Työn uusi järjestys. Miten uusi kapitalismi kuluttaa ihmisen luonnetta (suom. E. Kivinen & D. Kivinen). Tampere: Vastapaino. (Alkuperäinen teos julkaistu 1999.)
- Tapscott, D. (2010) Syntynyt digiaikaan. Sosiaalisen median kasvatit (suom. T. Hautala). Porvoo: WSOYpro. (Alkuperäinen teos julkaistu 2009)
- Tuomi, J. & Sarajarvi, A. (2009) Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Jyväskylä: Tammi.
- T-Median Työnantajakuivatutkimus 2012
- T-Median ja Taloudellisen tiedotustoimiston Nuoret ja johtaminen 2012 -tutkimusraportti
- T-Median ja Taloudellisen tiedotustoimiston Nuoret ja johtaminen 2011 -tutkimusraportti
- Uhmavaara, H., Niemelä, J., Melin, H., Mamia, T., Malo, A., Koivumäki, J. & Blom, R. (2005) Joutaako työ? Joustavien työjärjestelyjen mahdollisuudet ja todellisuus. Työpoliittinen tutkimus 277. Helsinki: Työministeriö. [online]. <URL: [http://www.mol.fi/mol/fi/99\\_pdf/fi/06\\_tyoministerio/06\\_julkaisut/06\\_tutkimus/tpt277.pdf](http://www.mol.fi/mol/fi/99_pdf/fi/06_tyoministerio/06_julkaisut/06_tutkimus/tpt277.pdf). Luettu 22.10.2011.
- Vesterinen, P.-L. & Suutarinen, M. (2011) Esipuhe. Teoksessa P.-L. Vesterinen & M. Suutarinen (toim.) Y-sukupolvi työ(elämä)ssä. Jyväskylä: JTO, 9–11.
- Ylöstalo, P. & Jukka, P. (2011) Työolobarometri. Lokakuu 2010 (Työ ja elinkeinoministeriön julkaisuja. Työ ja yrittäjyys 25/2011). Helsinki: Työ- ja elinkeinoministeriö. [online]. <URL: [http://www.tem.fi/files/30098/TEM\\_25\\_2011\\_netti.pdf](http://www.tem.fi/files/30098/TEM_25_2011_netti.pdf). Luettu 9.9.2011.
- Ylöstalo, P. (2005) Työn uudet organisointitavat: Käyttö ja käytön esteet yksityisellä ja julkisella sektorilla. Tykes-raportteja 39. Helsinki: Tekes.





**Postiosoite**

33014 Tampereen yliopisto

**Käyntiosoite**

Linna, 5. krs

Kalevantie 5

Tampere

Vaihde 03 355 111

ISBN 978-951-44-9063-7 (PDF)

ISSN-L 1799-1064

ISSN 1799-1064